

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والارطفونيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر خصص علم النفس عمل وتنظيم

الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

في مديرية الخدمات الجامعية بئر الجير وهران

من اعداد الطالبان:

تحت اشراف:

✓ بن تقار زين الدين

\* أ.بن طاهر الطاهر

اللجنة المناقشة:

رئيسة

أ. شعبان زهرة

مناقشة

أ. نميش زبيدة

# اهداء

الى اخوتي و رفقاء دربي الذين يجعلون ايامي أجمل و لم يتوقفوا عن الوثوق بي و التطلع  
لنجاحي إلى كل زملائي في التخصص وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من

قريب أو بعيد

أهدي شكري إلى كل أعضاء الذين ساهموا في تحقيق هدفي و الوصول إليه و الذين ساعدوني في إنجاز ترصي

وكانوا بجانبني طيلة فترة التريص.

قبل البدء أود شكر أستاذ بالطاهر الطاهر الذي ساعدني في مشواري الدراسي الجامعي

أشكر كل طاقم المؤسسة من شتى جوانبها و احتراماتي لمدير المؤسسة.

# شكر

أحمد الله و أشكره على توفيقنا و فك عقدة لساننا و تنوير طريقنا

نود أن نشكر كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

إلى الأستاذة الكرام الذين راقبوا عملنا و وجهونا في صياغته على احسن وجه

## قائمة المحتويات

اهداء

شكر

### قائمة المحتويات

أ ..... مقدمة عامة

#### الفصل الأول : الرضا المهني

03 ..... الاشكالية

03 ..... فرضيات الدراسة

04 ..... أهداف الدراسة

04 ..... أسباب اختيار الموضوع

05 ..... أهمية الدراسة

#### الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

07 ..... التمهيد

07 ..... - مفهوم الرضا الوظيفي

09 ..... النظريات المفسرة لرضا الوظيفي

17..... - أنواع الرضا الوظيفي

18..... - أهمية الرضا الوظيفي للموظف

19..... - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

20..... - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

20..... - عوامل الرضا الوظيفي

21..... - خصائص الرضا الوظيفي

38..... خلاصة:

### الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

39..... التمهيد

39..... مفهوم الأداء الوظيفي

41..... - مكونات الأداء الوظيفي

42..... - أنواع الأداء الوظيفي

44..... - أبعاد الأداء الوظيفي

45..... - عناصر الأداء الوظيفي

46..... - مستوى الأداء الوظيفي

46..... - محددات الاداء الوظيفي



## الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة

84.....	تمهيد
84.....	أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
87.....	ثانياً: عرض ومناقشة الفرضية الثانية
88.....	ثالثاً: عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
90.....	رابعاً: عرض ومناقشة الفرضية الرابعة
92.....	الخاتمة
94.....	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق



### المقدمة:

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في انه من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة و تحقيق أهدافها، و بالتالي فان اغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، حيث أن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين أدائهم.

إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة ،لذا فان هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين إن بعض الأفراد يعطي قيمة اعلي للاستقرار الوظيفي.

و بالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و انتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير إدارة متطورة بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم،

وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

و لهذا فان المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل، و بالتالي أكثر أداء تضمنه الدراسات الإنسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الأفراد و إشباع حاجياتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة، و نجاحها و تحقيق أهدافها، لان ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة .

# الفصل الأول:

مدخل الى الدراسة

الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره في المقدمة

نطرح الإشكاليات التالية :

✓ هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء

الوظيفي؟

✓ هل هناك فرق في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور و الإناث ؟

✓ هل هناك فرق في مستوى الأداء الوظيفي بين الذكور و الإناث ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية :

✓ ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ و ماهي أهم العوامل المؤثرة فيه ؟

✓ ما مفهوم الأداء الوظيفي ؟ و ما هي عناصره ؟

✓ ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين ؟

فرضيات الدراسة :

✓ توجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء.

✓ توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

✓ توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي

✓ توجد فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

## أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

✓ فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل

المؤثرة فيهم

✓ محاولة إبراز العلاقة الموجودة بتين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد

✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في

المؤسسة

✓ الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية

✓ الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي

لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

## أسباب اختيار الموضوع :

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى

فيما يلي:

### ■ الأسباب الذاتية :

✓ ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه

✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في

المنظمة و أثره على الأداء الوظيفي

✓ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع

✓ محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة

الجزائرية

✓ إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل

التغيير والتحسين .

■ الأسباب الموضوعية :

✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.

✓ توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم اكثر من السابق بتحقيق

الرضا الوظيفي

✓ إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية

الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع .

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى :

✓ تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي

يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج

إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر

و من فرد لآخر.

✓ معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها خاصة.

# الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي



### التمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من علماء النفس و ذلك لأن معظم المدراء يقضون جزءا كبيرا من وقتهم في العمل و ان دراسة الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة تطوير المؤسسات مع الملاحظة ان المدير الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته و تحقيق اهداف أسمى و أكبر .

### 1. مفهوم الرضا الوظيفي

لقد اهتم الإسلام بالرضا الوظيفي حيث أشار إليه القرآن الكريم و الأحاديث النبوية ، و في القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى : "رضا الله عنهم و رضوا عنه" (البينة 18)

كذلك قول الرسول صلى الله عليه و سلم " إن الراضي أغنى الناس بأفكاره و مشاعره الطيبة " و قال أيضا "أرضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس"

لغة : هو صد السخط, و ارتضاه : رآه اهلا , و رضي عنه , أحبه و أقبل عليه. (ابن المنظور 2005 ص168)

اصطلاحا : فعرفه اميل : الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه. (عائشة 1998 ص122 )

- و عرفه ستون بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله , و يصبح انسان ستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي, و رغبته في النمو و التقدم, و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله (سلطان 2004 ص 196)
- و يعرفه روستان بأنه نتيجة مجموع ما ينتظره العامل من عمله وما حصل عليه و هذه النتيجة هي التي تفسر على ضوءها الرضا المهني (مصطفى 2010 ص 96)
- يشير الرافي الى ان الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس الذي يحس به العمال تجاه العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات الثلاثة، العلاقة بين العامل والعمل، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والزملاء. (سالم، 2008، ص 63)
- أما الأستاذ لولر ، يرى أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير الأدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بارتياح والسعادة تجاه العمل الذي يقوم به . (أحمد، 1983 ص 53)
- ✓ نستنتج من خلال التعريف السابقة أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمل العامل تجاه وظيفته عموما و للعناصر المكونة لها خصوصا الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعة العمل، ظروف العمل.

## 2. النظريات المفسرة لرضا الوظيفي:

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ، ومما شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية واضحة وفروض علمية ، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

### 1. النظرية الإنسانية (تدرج الحاجات )

نظرية ماسلو " Maslo للحاجات: قدم ماسلو تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان، واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم، وهي ترتبط بها مما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج، فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات ، كان العمل مرضيا عنه. (أشرف، 2004ص 321)

#### 1.1 - الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية) :

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارية على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء، والحاجات الفيزيولوجية تسيطر على الحاجات إذا لم تكن مشبعة (عسكر ، 1981ص 37)

### 2.1 - حاجات الأمن السلامة :

بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الأمنية والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر بوفر وتوفير الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا. (شتوي، 2002 ص 58)

### 3.1 - الحاجة إلى الانتماء :

عندما تشبع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان، تبرز حينئذ الحاجة إلى الانتماء، فيشعر الشخص بشعور قوي، كما يشعر بظمة للعلاقات الوجدانية مع الآخرين، ويرغب أن يتخذ مكانا في جماعته، ويكافح لتحقيق أهدافه لتحقيق أهدافه في ظل الجماعة وفي إطار أهدافها، ويعتبر تعطيل هذه الحاجة من الأسباب الأساسية لحالات عدم التوافق وسوء التكيف. (جرجس 1973 ص 33)

### 4.1 - الحاجة إلى التقدير والاحترام:

تسمى هذه الحاجات أيضا بالحاجات الذاتية، وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات عند "ماسلو" ويمكن إدراكها حسب تصوره من جانبين:

✓ الجانب الداخلي: يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، الاستقلال

والقدرة على الانجاز، المعرفة.

✓ جانب الخارجي : ويتعلق بالسمعة، الحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً، والتقدير ، وكسب احترامهم.

### 5.1 - حاجات تحقيق الذات:

تمثل هذه الحاجة القمة في النظرية ، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الإبداع والابتكار . (العايشي، 2008 ص 55).

### 2. نظرية التوقع الأدائي ل فكتور فروم:

تعد من أحدث النظريات المتعلقة بالدافعية وأكثرهم قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين وهي من أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه علمية مفاضلة بين البدائل التي تكون في القيام بالسلوك أو عدم القيام بها تم تعديلها من قبل هاوس و وهبة من النظريات الحديثة في الدوافع ، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي إن الأفراد يبذلون الجهد لانجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج التي يرغبون فيها . فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن العمل أو التصرف سيستبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج ، فهناك نوعان من التوقع :

1.2 - التوقع الأول:

ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الانجاز .

2.2 - التوقع الثاني:

هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز، فالموظف يسأل إذا حققت إنتاجا معيناً فهل سيعطي مكافأة أم لا . (الموسوي، 2004ص 125)

3. نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرج 1959:

قدم هيرزبرج نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين ، وتقوم هذه النظرية على تقسيم العوامل إلى الصنفين التاليين: عوامل الرضا ( العوامل الدافعية و العوامل الوقائية. واعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات الماسلو كأساس لدارسة الرضا الوظيفي ودلالته ، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقاً لملي :

### 1.3 - مجموعة العوامل الدافعة:

وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه، والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمؤسسة والولاء لها ومن هذه العوامل : التقدم، المسؤولية، الانجاز، اعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد . توفر فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار.

### 2.3 - مجموعة العوامل الصحية (الوقائية) :

وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله كسياسات المنظمة، نمط الإشراف، والعلاقة بين الأفراد الراتب، ضمان الوظيفة ) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا ، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين . (أبييب، 2014 ص 67)

### 4. نظرية ERG ل درفر 1972 DERFER :

لقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي مع دلفر في نظريته المعروفة ب erg ليعتبر الوجود والانتماء والنمو عوامل دافعة للرضا الوظيفي يقول " مصطفى عشوري" أن النظريون - درف- جاءت كبديل للمستويات الخمسة التي وضعها- ماسلو - فاقترح نظريته الجديدة التي تقترض أن للفرد ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس وهذه الحاجات هي:

1.4 - حاجات الوجود :

وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والأجر والمكفات وغير ذلك.

2.4 - حاجات القرابة والانتماء:

وتتمثل في إنشاء العلاقات الإنسانية مع الأقارب وزملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين.

3.4 - حاجات النمو :

وتظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق الترقية ونمو الشخصية .

وتتميز هذه النظرية التي تتدرج في منظور نظرية الحاجات باختصارها لنظرية ماسلو - وبإضافتها مفهوما مخالفا في تفسير عملية انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى ، ففي الوقت الذي يرى فيه- ماسلو - بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى مستوى الأعلى في عملية تصاعدية.( مصطفى، 1992ص 106)

5. نظرية Z وليام أوشي 1981 WILAM OCHI :

قام - أوشي - بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينات الميلادية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ،وتوصل في



النهاية الى نموذج جديد في الإدارة سماه | نظرية 2، وشرح تلك النظرية في كتابه الذي صدر عام (1981) .

وتقوم تلك النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، ومن أهم الدروس التي يري- أوشي - أن نظريته تقدمها.

### 1.5 - الثقة :

فالإنتاجية والثقة شيء واحد ولا يمكن فصلهم ، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة

### 2.5 - الحذق والمهارة :

فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن ، أي الحذق والمهارة في التعامل.

### 3.5 - الألفة والمودة :

التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب على ذلك من عيش في أمان وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للناس الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة. (أبيب، 2014ص 77).

## 6. نظرية الانجاز دافيد ماكيلاند 1961 MAKILAND :

حيث ركز في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وقد توصل في أبحاثه إلى تحديد ثلاث حاجات رئيسية يسعى الأفراد لإشباعها لتحقيق الرضا عن العمل وهي:

### 1.6 - الحاجات للإنجاز:

حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون لهم مبل نحو الطموح والتطلع للتفوق ، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي ،اذ ينظر لهذا الأخير على انه مؤشر للنجاح ، إن مثل هؤلاء الأفراد لديهم رغبة في تحمل المسؤولية، ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعرون بأن فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم.

### 2.6 - الحاجة للقوة :

إن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للقوة ،يسعون للوصول إلى مراكز قيادية في المنظمة الممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين ، وعليه فان هذه المراكز العليا للقيادة تشبع هذه الحاجة.

### 3.6 - الحاجة إلى الانتماء :

وهي تعبر عن الرغبة في التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات الصداقة ، ولهذا فان الأفراد ذوي الحاجة القوية للانتماء يندفعون وراء المهام التي تفرض طبيعتها التفاعل المتكرر مع

زملاء العمل التكوين العلاقات الشخصية وللبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك حيث يوفر لهم ذلك الإشباع والرضا ( الموسوي، 2004 ص 130).

### 3. أنواع الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي نوعان هما الرضا الكلي والرضا الجزئي :

#### 1. الرضا الكلي (العام) :

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

#### 2. الرضا الجزئي (النوعي) :

يمثل الشعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفاه وربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله. ويزيد هذا النوع أيضا إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب على حده وتشمل تلك الجوانب سياسية المنظمة، الأجور الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل، الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع

الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (الجريد، 2007 ص48).

### **4. أهمية الرضا الوظيفي**

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين والعلماء ، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته ، فهو يطمح أن يكون راضيا من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدارسة هذا الموضوع ، وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى فعالية الأداء ، ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل ، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا توضحها فيما يلي:

#### **1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف :**

ومن المسلم به أن للرضا الوظيفي للموظف أهمية كبيرة:

#### **1.1 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل :**

حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تغطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

#### **2.1 - الرغبة في الابتكار والإبداع :**

فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل ماء وشرب وسكن وغير من تقدير واحترام ، وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي ، تزيد لدي الأعمال بطريقة مميزة

3.1 - مستوى الطموح والتقدم :

فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي

4.1 - الرضا عن الحياة بصفة عامة :

حيث أن مزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .

(بلخير و عطش، 2012ص8).

2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا تتمتع بما يلي:

1.2 - ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال :

فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم

2.2 - ارتفاع في الإنتاجية :

فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء - ارتفاع الانتماء وولاء

العمال للمنظمة: فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية

يزيد تعليم بالمنظمة.

3.2 - انخفاض معدلات دورات العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية

والشكاوى :

فالرضا الوظيفي يخلق انخفاض في معدلات دورات العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى.

### 3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة.

1.3 - ارتفاع معدلات الإنتاجية وتحقيق الفعالية الاقتصادي

2.3 - ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمع. ( بلخير، عطش، 2012 ص9)

### 5. عوامل الرضا الوظيفي

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت من خلالها توضيح معنى الرضا الوظيفي

وكيفية حدوثه نجد انه يأخذ أحد الجانبين التاليين :

#### 1. الرضا العام :

ويعرفه بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة

مطلقة ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها أصل .

2. الرضا النوعي :

الجزئي ويشير إلى الرضا الفرد عن كل جانب من جوانب على حدا ، وتشمل تلك الجوانب سياسية الأجور ، الإشراف ، فرص الترقية ، الرعاية الصحية ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء ، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (شوقي 200ص 121).

6. خصائص الرضا الوظيفي

تعددت مفاهيم طرق القياس و أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات حول الرضا الوظيفي وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم.

1. النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي :

غالب ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

### 2. الرضا الوظيفي في حالة من قناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن التفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته. (منيرة، 2015 ص52).

### 3. الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.



4. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :

إن رضا الفرد على عنصر معين ل يمثل ذلك كافي على رضاه عن العناصر الأخرى  
كما إن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة  
لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

5. العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

1.5 - توفير الأهداف في التنظيم :

يرغب الأفراد أي المدراء أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول.

2.5 - المكافأة الاقتصادية المنصفة :

يتوقع المدراء أن يحصلوا على مكافآت منصفة

3.5 - الحالة الصحية والبدنية والذهنية :

هناك ارتباط بين الصحة البدنية والعقلية ا من حيث أثرها على المدراء وأدائه ومعنوياته.

(مونيرة ، 2015 ص 53).

## 7. مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالشارة إلى مظاهر عديدة نجدها كثيرة ومتنوعة (كالتغيب ، دوران العمل ، الإضراب ، الشكاوى ) . بمعنى أن سلوكيات سواء مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره مثل سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها عند ويمكن استدراج كل هذه الأسباب إلى المؤشرات التالية :

### 1. التغيب :

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجهها المؤسسات التربوية ، لما لها من اثر واضح بالنسبة للنظام داخل المؤسسة ولهذا نجد مؤشر التغيب عن العمل يختلف بين الدارسين لمشكلة الغياب ونتائجها ، وأثرها على الرضا الوظيفي من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى

### 2. التمارض :

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه المدير من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها المدير للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب المدير عن العمل، وهذا تهريا من الواقع المعاش داخل المؤسسة ويعتبر هذا نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المسؤولين عليهم أو لجماعة العمل بصفة عامة. (زاهد،

(2011 ص120)

**3. شكاوى :**

تعتبر نسبة الشكاوى المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف المدراء على المسؤولين عليهم عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه . وكلما كانت نسبة التظلمات مرفوعة من طرف مدراء المشرفين كلما كان ذلك يعبر على عدم الرضا عن العمل الذي يمارسه وعن الحالة النفسية التي يعيشها المدير داخل المؤسسة والعكس صحيح:

**4. الإضراب :**

مما شك فيه أن حدوث الإضراب بالفعل تواجد الاحتلال في العلاقات ويعتبر من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح. (العبودي، 2008ص 65).

**8. مسببات الرضا الوظيفي :**

يمكن تقسيم أسباب الرضا عن العمل إلى مجموعتين مسببات خاصة بالتنظيم ومسببات خاصة بالفرد ذاته.

**مسببات التنظيمية للرضا :**

لقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالرضا أنه توجد كثير من العوامل التي تساهم في الشعور بالرضا الوظيفي أهمها :

### 1. تصميم العمل :

عندما يكون للعمل تصميم سليم يتسم بالتنوع، المرونة ، التكامل والمسؤولية، الاستقلال، تتوفر فيه معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن مهنته.

### 2. نظام العوائد :

مثل الحوافز والمكافآت ، الترقيات ، وهنا يشعر المدير بالرضا عن مهنته إذا كانت العوائد والترقيات تم توزيعها وفقا لنظام محدد وتوافرها بالقدرة المناسبة، وبالشكل العادل.

### 3. الإشراف :

إن إدراك أي مدير بمدى وجود الإشراف الواقع عليه من قبل المسؤولين الإداريين تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك المدير و وجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون مسؤولين . ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية:

- ✓ إظهار روح الصداقة في العمل.
- ✓ تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
- ✓ مساندة العمال وتقديم يد العون لهم.
- ✓ وجود تفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.
- ✓ الأهتمام بشخصي المشرف وسلوكه ثم اختياره للوظائف القيادية، المعاشية السلمية

بين المشرف والعمال. (محمد،. (2003 ص 202 )

4. الرعاية الصحية :

تمثل الرعاية الصحية للمدراء مسألة بالغة الأهمية، خاصة مع الارتفاع الهائل في تكلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتوفر الرعاية الصحية عادة بإنشاء مركز طبيا يوفر العلاج المجاني أو تعاقد مع إحدى المستشفيات الخاصة لتتولى علاج كل الطاقم .

5. ظروف العمل الجيدة :

كلما كانت ظروف العمل المادية مئة ساعة ذلك المدراء في رضا عن عملهم

6. الرعاية الاجتماعية :

تختلف الدول بعضها البعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للمدراء والمعلمين في المؤسسات التربوية، ولكن هذه الرعاية تنطوي تحت ما يسمى التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للطاقم التربوي وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة والعجز وتصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات . (ربيع، 2006، ص263 )

7. احترام الذات :

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرتها كلما كان اقربا إلى الرضا الوظيفي ،أما أولئك الأشخاص وقدرتهم فإنهم يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

**8. المكانة الاجتماعية :**

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي لدعم رضاه وتعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الابتعاد وعدم الرضا.

**9. الرضا عن الحياة :**

على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكون سعداء في وظائفهم أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكونوا مستاءين

**10. الرضا العام عن الحياة :**

على الأفراد السعداء في حياتهم إن يكونون سعداء في وظائفهم أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكون مستاءين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية.

**11. تحمل ضغوط العمل :**

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل، أما التعسفي التعامل والتكيف معها كلما أكثر رضا ، أما الأفراد الذين يفعلون بسرعة وينهارون فورا. (محمد، 2003ص263 )

## 9. أساليب قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي دقيقا وصادقا يعتبر مستحيلا ، لأنه من الصعب الوقوف على وسائل محددة لقياسه ، حيث أن حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات ، وهذا من جهة ومن جهة ثانية أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر المواضيع تعقيدا، لكونه حالة سيكولوجية باطنية يصعب قياسها بدقة تامة، باعتباره مجموعة المشاعر الوجدانية للفرد نحو العمل الذي يشغله ، وكذلك بسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر نفسية واجتماعية واقتصادية.

### 1. الأساليب الموضوعية :

#### 1.1 - الغياب:

إن نسبة غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فبال تأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الأخر الذي يشعر بالاستياء تجاه عمله، وليس معنى هذا أن كل الحالات الغياب عن العمل تمثل حالات استياء اتجاه عمله، فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها، وذلك الأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية المزرية، والحوادث.

2.1- ترك العمل:

يعتبر ترك العمل أو الاستمرار فيه مؤشرا هاما للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي، وعلى مدى تمسك الفرد بوظيفته ويرى موبلي (1977) أن مشاعر الاستياء أو عدم الرضا تشير إلى أفكار حول المغادرة من شأنها تعجيل البحث عن وظيفة أخرى، حيث أن هذا المؤشر بين الدرجة الكبيرة من القنوط والإحباط التي وصل إليها العامل، وكذا استياءه من المحيط وبيئة العمل، حيث يصبح حساب معدل ترك العمل ضروريا للمؤسسات لما تشمله البيانات الخاصة بترك العمل من أهمية في استخدامها التقييم فعالية مختلف البرامج العمل. ومن خلال البيانات المتحصل عليها من حساب المعدلات ترك العمل تستطيع المؤسسات أن تستفيد منها إذا تم إجراء مقارنات زمنية مختلفة، وبين مختلف المؤسسات التي لها نفس نوع النشاط للتعرف على مجالات ومواقع الرضا وعدم الرضا، وعموما فإن حساب معدلات ترك العمل وكذا معدلات الغياب، وتوفر للمؤسسات بيانات هدفها التنبيه بوجود مشكلات في مجال العمل، مما يستوجب على الإدارة معرفة أسبابها ومعالجتها. (عاشور، 1997 ص 65).



## 2 . المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

تعتمد المقاييس الذاتية للرضا على تصميم استبيانات تتضمن طرح مجموعة من الأسئلة على العمل تتناول مختلف جوانب العمل، وتتخذ الاستمارة والمقابلة وسيلة لذلك والغرض منها الحصول على إجابات من طرف العمال، يستخلص من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها :

### 1.2 - استبيان منسوتا للرضا:

ويعتبر الاستبيان الأول الأكثر استعمالا وقياس جوانب معينة من الرضا الوظيفي ، ويتكون من عشرون مظهرا منها : الإبداع ، الاستقلالية ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف الفني ، ظروف العمل ، ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة ، مستعملا في ذلك سهم الاختيارات الذي يتكون من 5 درجات هي:

- ✓ راض جدا وتعني راض جدا على هذا الجانب من الوظيفة.
- ✓ راض: وتعني راض فقط على هذا الجانب من الوظيفة.
- ✓ لا أعرف: وتعني لأنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض وغير راضي.
- ✓ غير راضي: وتعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة.
- ✓ غير راضي : وتعني أنني غير راضي بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة. ( عزت

( 1999ص 55 )

## 2.2 - طريقة الفواصل المتساوية ظاهرة ل ترستون":

إن استخدام هذه الطريقة لتكوين مقياس الرضا الوظيفي يعتمد على إتباع عدد من الخطوات التي تبدأ بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الحاجات التي يحققها العمل للفرد أو في خطوة ثانية يتم عرض هذه العبارات على مجموعة من المحكمين بغرض تقييم درجة الرضا الذي تعبر عنه هذه العبارة، وفي الخطوة الموالية يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكام.

كما تجد الإشارة بأن المقياس المصمم بطريقة ترستون يطلب من الأفراد أن يقرروا الحكم لكل عبارة، وفي الأخير تجمع القيم المقابلة للعبارات الموافقة عليها من قبل الأفراد المبحوثين لتشكل قيمة هذا المجموع الدرجة الممثلة الرضا العام عن الوظيفة، كما يمكن استنتاج درجة الرضا الجزئي على كل جانب من جوانب العمل وذلك من خلال تجميع عبارات المقياس التي تتعلق بذلك الجانب، ومن ثم حساب درجة الرضا عنه والتي تمثل درجة الرضا الجزئي. (أحمد، : 1983. ص 70 )

### 3.2- طريقة التجميع التدريجي ل ليكرت " :

هذه الطريقة تحاول تفادي بعض التعقيدات والإجراءات المطلوبة التي تمر بها طريقة ترستون" في تكوين المقياس من حيث حساب قيم العبارات وأوزانها، وتعتمد هذه الطريقة على إعداد مجموعة من العبارات التي تصف موضوع الاتجاه المراد قياسه، بحيث تقابل كل عبارة من العبارات التي تصف موضوع الاتجاه المراد قياسه، بحيث تقابل كل عبارة من عبارات المقياس خمس اختيارات (أراء) للإجابة وهي مواقف جدا، مواقف، بدون رأي، معارض ، معارض جدا، ويطلب من المبحوثين تحديد واحد من بين هذه الاختيارات والتي تعبر عن درجة موافقة أو معارضة للعبارة التي تقابلها، وتعطى لهذه الاختبارات والتي تعبر عن درجة موافقة أو معارضة للعبارة التي تقابلها، وتعطى لهذه الاختيارات درجات تتراوح بين 1، و5 وترتب ترتيبا تنازليا في حالة العبارات التي تحتوي على الجوانب ايجابية وتعكس هذه الدرجات في حالة العبارات التي تحتوي على جوانب ايجابية وتعكس هذه الدرجات في حالة العبارات التي تحتوي على جوانب سلبية. (مصطفى، 1992ص 166 ) .

### 4.2 - طريقة الوقائع الحرجة ل" لهرزيرغ :

فهذه الطريقة استخدمها "هرزيرغ" كانت تسأل عن واقع واحد بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين، في حين أن هناك من يرى أن كلما اتسع السؤال ليشمل أكثر من واقعة كلما كانت هناك إمكانية للحصول على معلومات أوفر عن الوقائع التي تكون سبب في تكوين مشاعر الرضا أو عدم الرضا عن العمل، مما يدعم، أكثر موضوعية وهدف المقياس وذلك من

خلال تجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتضيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها، ومن ثم تتبين جوانب العمل الأخرى المؤدية لعدم الرضا الوظيفي، وتجنب الجوانب النقص وبعض التحيزات الذاتية في ذكر الوقائع، فإنه يمكن بعد تجميع الوقائع التي أدلى بها الأفراد وتحليلها وفرزها إلى مجموعتين أحدهما ترتبط بالرضا الوظيفي والأخرى بعدم الرضا وبعد ذلك يتم إعادة صياغة هذه الوقائع في قائمة وإعطائها المبحوثين بدلا من سؤالهم عنها، أو يطلب منهم تحديد الوقائع التي تنطبق عليهم في مجال العمل عاشور .(1983 ص 415 )

### 10. أثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل المجالات

العمل ، وذلك السببين:

✓ **الأول :** لكونه هدف كل مدير كغاية حياتية، وهو السبب الوحيد الذي يتضمن بقاء

المدير وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعا، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون

الفرد مستقرا ، ولن يكون أداءه جيدا ومرتفعا.

✓ **الثاني :** فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات ، إذ يحدث أثار سلبية أو إيجابية

على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل ومن أهم أثار الرضا

الوظيفي:

### 1. الآثار على الصحة العضوية:

في هذا الصدد توصل هيرزبرغ وزملائه في 1959 إلى الأعراض العضوية كالآم الرأس ، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان تحدث بعد التكرار للرضا المهني كنتيجة حتمية. كما وجد burk في سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس ، صداع الرأس، التعرق. أما وايت Whyte فتوصل في 1955 إلى أن 18 من حالات القرحة المعدية التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير الراضين بمهنتهم ، من خلال كل هذا يتبين بأن الرضا شرط أساسي عند ممارسة أي مهنة. (أبييب، 2014: ص 101 )

### 2. الآثار على الصحة النفسية والعقلية :

ان العامل الذي ترغمه الظروف الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه ، أو الظروف المحيطة به ،يحي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ، يولد لديه ضغط كبير ، هذه العلاقة تفترض الوجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية. ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع من أهمهم :گورنهاوسر الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية ،وأن وضعية العمل في أحد مسببات عدم الرضا ، ومشاكل الصحة العقلية ، وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الارتياح والرضا، وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ولا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة النفسية والعقلية. ( عبد النور ،، 1997. ص 7 ) .

### 3 . الآثار على الأداء الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني ،وبالخصوص مستوى الأداء، وأكدت دراسة الهاوتورن ،حيث عند إدخال تغيرات على محيط العمل كفترات الراحة ، ساعات العمل ، نوع الإشراف يتحسن الأداء والروح المعنوية، ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه،فإذا لاحظ الفرد بان الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه ، فإن شعوره سيكون ايجابيا، أما إذا كان تهديدا لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل. (عبد النور ،.1997: ص 8 )

### 4 . الآثار على الإنتاج :

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج ارتفاعة أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة ، والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب الآخر . فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا. كتعبير نفسي يقول فورد (1969) Ford إن الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية ايجابية ، ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل

إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا .فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج.

ويمكن الحصر الآثار الهادفة للرضا عن العمل فيما يلي:

✓ يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية مما ينعكس أثره على الزيادة الإنتاجية.

✓ انخفاض واضح وملموس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض في الإضرابات والغياب عن العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.

✓ انخفاض واضح وملموس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها.

يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية في تطوير مجالات العمل وتحسين

البيئة الملائمة للانجاز الهادف (أبيب، 2014 ص 103 )

### الخلاصة

رغم التباين في مختلف التعاريف تناولت مفهومه الرضا الوظيفي وقصور بعضها في تحديد مفهوم شامل وجامع، إلا أننا ندرك أن هذه الإسهامات قد أكدت أن الرضا الوظيفي محصلة الشعور الذي يحس به الفرد من خلال عمله فهو اتجاه ذو صلة بالعوامل المكونة للعمل في حد ذاته والبيئة المحيط، ولقد اختلفت النظريات المفسرة له، وأبرزها نظرية ماسلو ، نظرية ذات العاملين لهرزبيرغ نظرية العدالة، نظرية التوقع لفروم وبين المختصون في هذا المجال أن مستوى الرضا الوظيفي تتحكم فيه عوامل عدة، كما يمكن الشعور بمستوى الرضا لدى العاملين من خلال بعض المؤشرات الدالة على كثرة الغيابات وترك العمل وظاهرة التمارض وكثرة الشكاوى و الإضراب، حيث يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي بواسطة عدة طرق ومقاييس طورها الباحثون لهذا الغرض.



# الفصل الثالث:

الاداء المهني

التمهيد :

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في العديد من المجالات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية ، حيث حاول الباحثون من خلال الجهد الذي يبذله الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا. وبناءا عليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بالأداء من خلال مفهومه، مكوناته، أنواعه، أبعاده، محدداته، بالإضافة إلى التطرق إلى تقييم الأداء.

**1. مفهوم الأداء الوظيفي**

**لغة:** أدى تأدية أو صله وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وتأدية له حقه أي قضيته. (الفيروزاباي 1987 ص 35).

**اصطلاحا:** الأداء في معجم التربية والتعليم : هو الطريقة التي يتم بها عمل شيء أو أي عمل معين من أجل إنجازه أو فشله، فإذا كان أداء العامل جيد كانت النتيجة جيدة ومفيدة وإذا كان رديئا جاءت النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل (جرجس ، 2005 ص 41)

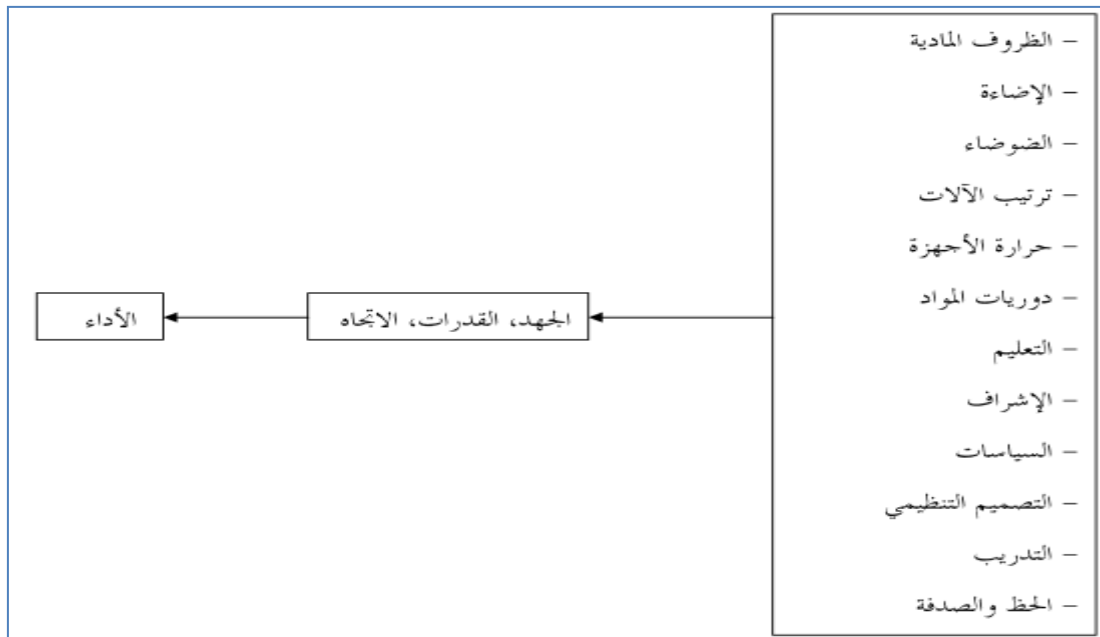
▪ يعرف كمال بربر (1997) على أنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحققها الفرد ومتطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعدادات للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (كمال، 1997 ص 95).

▪ عرفه العتيبي وآخرون (2007) على أنه: ما يتمكن الفرد من تحقيقه ، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطا بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية. (العتبي ، وآخرون، 2007 ص66).

▪ وعرفه أحمد زكي بدوي (1992) على أنه : القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء. (أحمد، 1992 ص 65).

▪ عرفه عبد المحسن (2002) على أنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (عبد المحسن، 2002 ص132).

✓ من خلال التعريفات السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الدرجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة، بواسطة التدريب المستمر.



الشكل 1 : العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء

### 2. مكونات الأداء :

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الأول لفعالية والثاني الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي تجمع بين الفعالية والكفاءة، ولذلك فإنه من المفيد أن تتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي :

#### 1. الفعالية :

ينظر الباحثون في علم الإدارة الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي لا تهتم بالجانب المادي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسة التربوية والمؤسسة البحثية وبيوت الخبرة، وعليه فإن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالهدف الإستراتيجية للمؤسسة أي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل. (المحاسنة، 2013 ص 109).

### 2. الكفاءة :

تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج، وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى النتائج، بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة. (المحاسنة، 2013 ص 11)

### 3. أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية ، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية.

#### 1. حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1.1 - الأداء الداخلية :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

✓ الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال. (الحسن، 2005 ص 11).

✓ الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

### 2.1 - الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي نتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يرفض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديدها.

### 2. حسب معيار الشمولية :

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

### 1.2 - الأداء الكلي :

هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء المؤسسة في الحقيقة أنظمتها الفرعية.

### 2.2 - الأداء الجزئي:

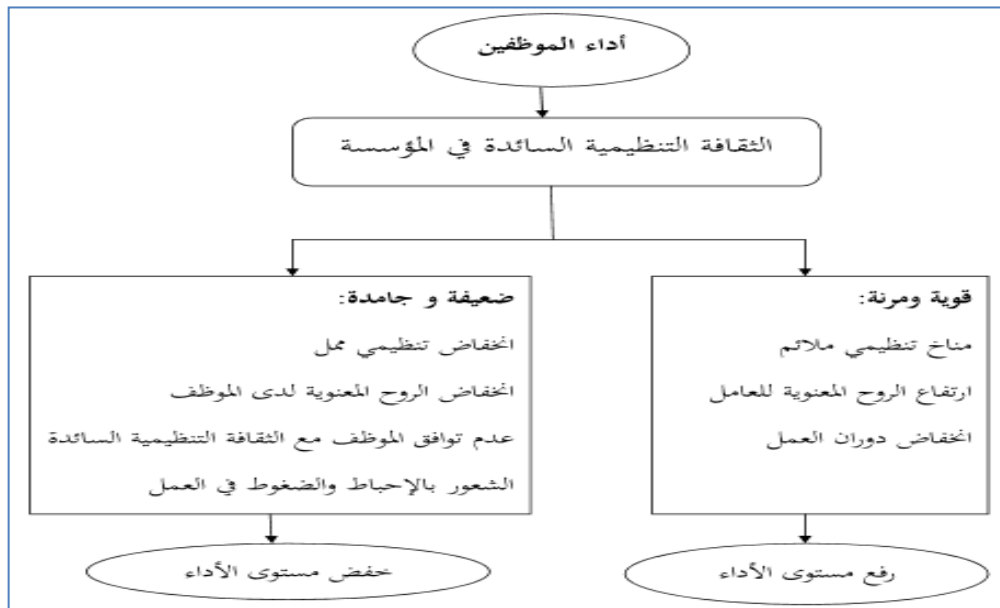
هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ،وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.( جلال الدين، 2009ص 76 ).

4. أبعاد الأداء الوظيفي

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذا يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. البعد التنظيمي :

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها. (المحاسنة، 2013 ص 108)



الشكل 2 : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

2. البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي لأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب

الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها. (المحاسبة، 2013 ص 109)

### 5. عناصر الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

#### 1. معرفة بمتطلبات الوظيفة :

و تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

#### 2. نوعية العمل :

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

#### 3. كيفية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ،ومقدار سرعة هذا الانجاز.

#### 4. المثابرة والثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله. (الشامي، 2010 ص60).



6. مستوى الأداء الوظيفي :

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

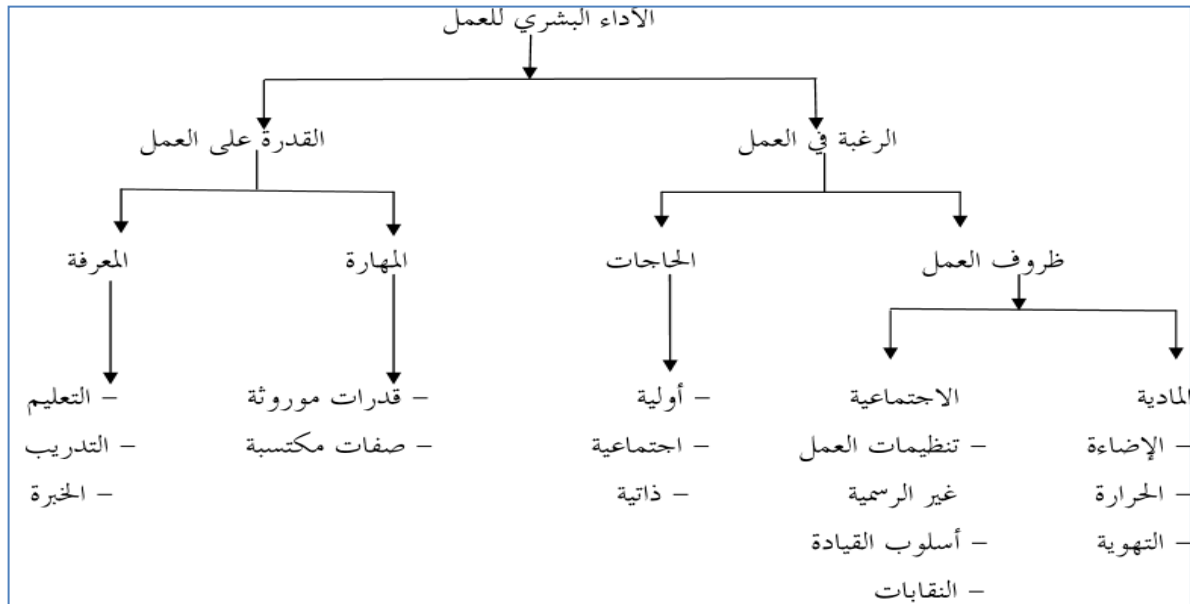
1.6 - القدرة على الأداء :

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

تعرف على انها امكانيات الموظف على القيام بعمل ما

2.6 - الرغبة في الأداء :

هي القوة الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل , و تتعكس على كثافة الجهد و درجة الاتقان و المثابرة و تتأثر بظروفه المادية و الاجتماعية و حاجياته.



الشكل 3 : عناصر أداء الموظف

7. محددات الاداء الوظيفي

كما ذكر سابقا إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج

من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات

الأداء، تتمثل هذه المحددات في: (الحسن، 2000 ص 210).

### 1. الجهد :

هو الجهد الناتج من الحصول الفرد على الحافز إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

### 2. القدرات :

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

### 3. ادراك الدور أو المهمة :

تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. عاشور ، 1986ص 50 ) .

والملاحظة من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) ، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات :

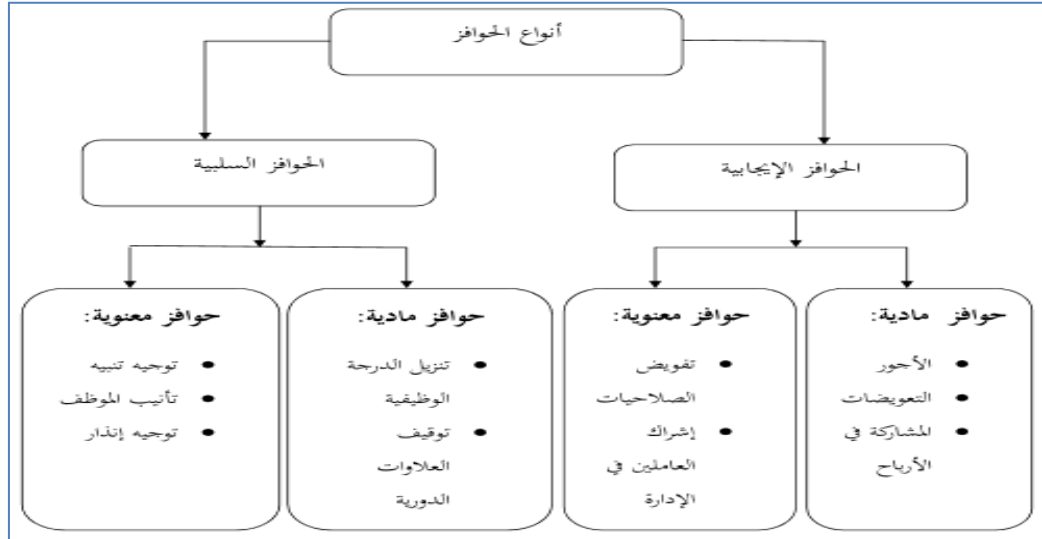
### 1.3 – الوظيفة (متطلبات العمل) :

يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

2.3 - الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية ) :

أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب .

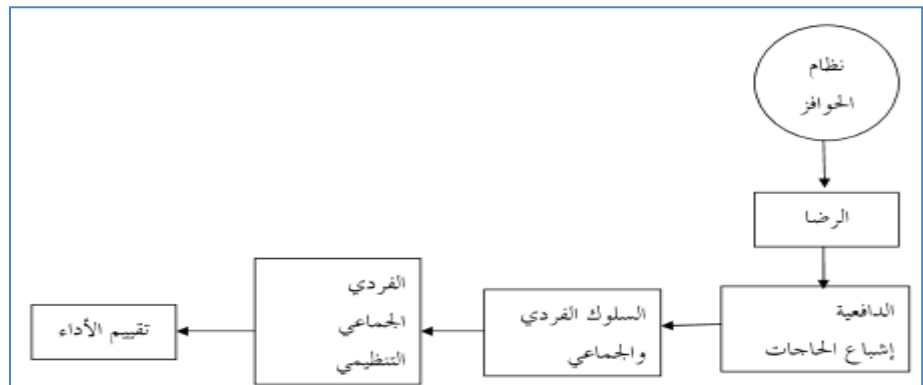
عاشور ، 1986 ص 50



الشكل 4 : أنواع الحوافز

8. الحوافز و تأثيرها على الأداء الوظيفي

يتم الاعتقاد أن الحوافز ترفع الأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب. و بصفة عامة نستطيع القول أن العمال يتوجهون الى المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه.



الشكل 5: العلاقة بين الحوافز و الأداء

حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال يجب مراعاة العديد من المبادئ من بينها :

- ✓ المساواة
- ✓ القوة
- ✓ نوع الحاجة
- ✓ عدالة التوزيع

### 9. العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي :

أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مثيرا واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاما، وأثارت العلاقة بين الرضا والأداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين ، وقد ركزت الدراسات في المقام الأول على أن العمل الراضي يكون منتجا. وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء والإنتاجية، إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث بينت أنها ضعيفة.

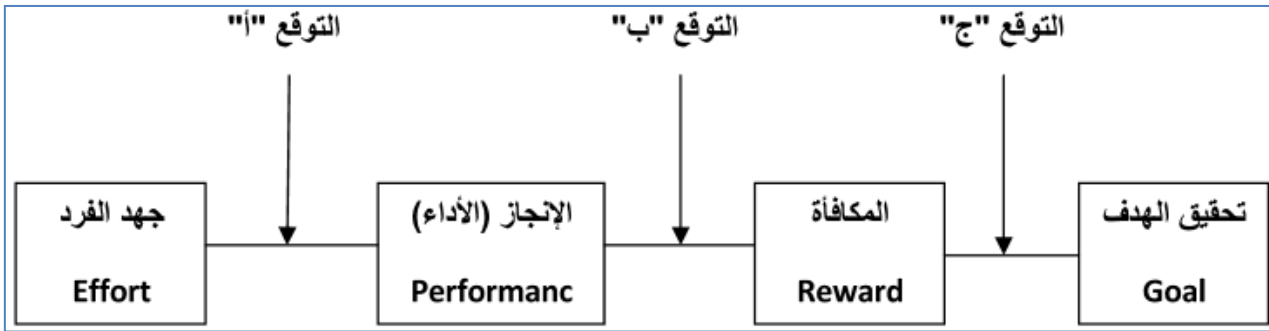
✓ يشير بدر إلى تعدد الأبحاث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي فمستوى الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمال ، ونسبة الغياب ، ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل.

✓ أما برفايلد وكروكيت فإنهما قد أثبتا من خلال نتائج الدراسات التجريبية أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية علاقة ضعيفة، وأنه لا توجد دلالة إحصائية على أن العامل الراضي هو العامل الأكثر إنتاجية ، وإنما اعتبارها علاقة مرتبطة بالحوافز المشروط بالأداء، أي أن العامل سيصل إلى حالة الرضا عندما يحصل على الحوافز نتيجة لأدائه المرتفع.

✓ ويؤكد عاشور أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه له، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه.

✓ توصل ليكرت إلى نتيجة مؤداها أنه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن في ظروف من عدم الرضا عند العاملين.

✓ يشير العمري أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة الإنتاجية من جهة أخرى، مثال ذلك دراسات شوارتز وزملائه وتايلور وويس، بينما أظهرت بعض الدراسات عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسات فروم، سميث، كندال ، هولين، بيرد وفشر. (بلخير، عطش، 2012ص 209).



الشكل 6 : نظرية فوم للتوقع

ويمكن القول بأن الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لخص إلى ثلاث اتجاهات:

### 1. الاتجاه الأول :

يرى أن العامل الراضي هو الأكثر أداء، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤديا إلى زيادة الأداء ، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة الدراسات (هاورثورن) حيث زاد الاهتمام بالعلاقة الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم أن العامل الراضي هو عامل منتج ويتحقق

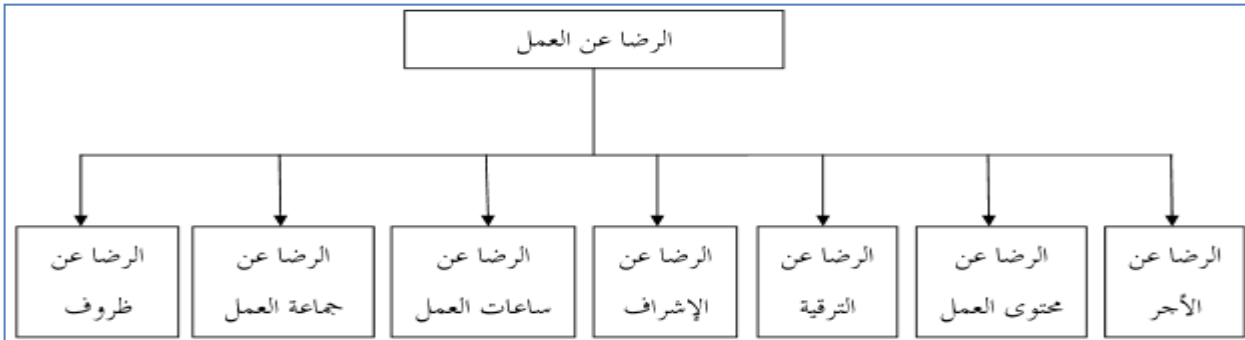
ذلك من خلال السماع لشكاوي العاملين وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من ماسلو، هيرزبرغ ومكلياند.

### 2. الاتجاه الثاني :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أن العلاقة ليست ارتباطية بين الرضا والأداء ويمكن زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الديكتاتورية في الإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا.


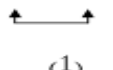
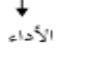
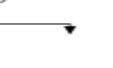
### 3. الاتجاه الثالث :

يرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسين مستوى الأداء، أي أن الرضا الوظيفي الايجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد ايجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، التقدير، الأمن الوظيفي والقيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية ( فروم) في التوقع وأيضا مع رأي (بورتولولر). (بلخير، عطش، 2012 ص 210).



الشكل 7 : العوامل التي تتحكم في رضا الموظف

إذا :

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	منخفض	مستوى
منخفض	مرتفع			
الأداء	الرضا	الأداء	الرضا	أداء
 <p>(2) الرضا</p>	 <p>(1) الرضا</p>	الشعور بالتوازن والتفوق	الشعور بالأمل في التغيير	
الأداء	الرضا	الأداء	الرضا	العامل
 <p>(4) الأداء</p>	 <p>(3) الرضا</p>	الشعور بالجمالة على حساب العمل.	الشعور بالإحباط والإهمال والكسل	

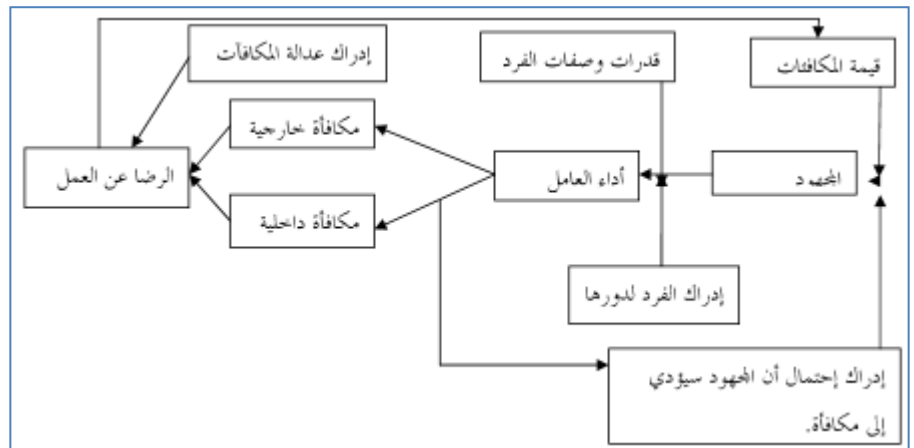
الشكل 8 : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

4. الرضا عن العمل يؤدي الى زيادة اداء الموظفين و العكس :

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل متغير مستقل بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له و يقوم على فكرة ان الشخص الذي يرفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل

5. ارتفاع اداء العاملين يؤدي الى زيادة رضاهم عن العمل و العكس :

هذا الاتجاه وجد الكثير من الابحاث و الدراسات التي أيدته و لعل نموذج Porter مثال على ذلك



الشكل 9 : علاقة الرضا بأداء الموظفين نموذج Porter

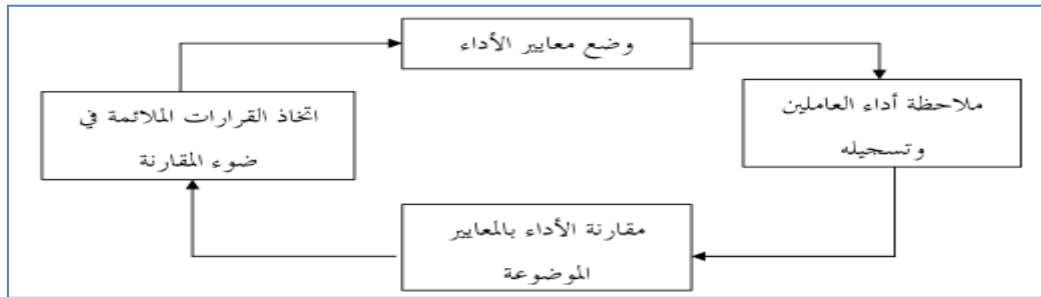
6. لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين و رضاهم الوظيفي :

يفترض هذا الاتجاه ان العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموظفين موجودة فعلا لكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما الى تغير مماثل او معاكس للمتغير الاخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف, صفات متعلقة بالوظيفة, صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية (نور الدين 204)

فيمكن ان يكون الموظف في درجة عالية من الرضا, ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة الى زيادة أدائه لكن ما يشير اليه المربع الثالث من الشكل السابق و أحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط او اسلوب دكتاتوري في القيادة.

10. طرق تقويم الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء معيارا أو مرتكزا سليما لنظام الحوافز كونه أداة تتصف بالموضوعية ولا تعتمد على التقدير الشخصي، كما أن التقويم وظيفة متخصصة لها قواعد واضحة وأسس متفق عليها، وتبرز أهميته في المحافظة على مستوى جيد ومستمر للكفاية الإنتاجية وفي تحديد إجراءات العمل والسلوك المرغوب في أدائها وتحفيز وتوجيه العاملين (الفخري، 1987ص 8).



الشكل 10: خطوات تقويم الأداء

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء، ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى

الإمكانيات المتاحة ومن بين هذه الطرق :

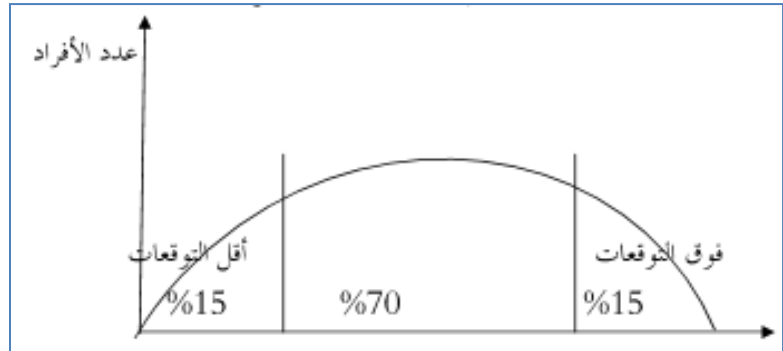


## 1. طريقة التقييم بالمقارنة :

من الطرائق المستخدمة في تقييم الأعمال الدارية و الإشرافية ومن أبسط الطرائق في هذه المجموعة طريقة التقدير حسب الجدارة أو ما يسمى بطريقة (الترتيب التنازلي) حيث يحصر عمل المقوم في ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً حسب المستوى الأداء أي ابتداء بأفضلهم وانتهاء بأقلهم أداء. (منصور، 1975 ص 224 )

## 2. نظام التوزيع الاجباري :

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، والميل إلى إعطاء التقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسبة التالية 10%، 20%، 40% . (ثابت، 2001 ص 120 ) .



الشكل 9: منحنى التوزيع الاجباري

## 3. قوائم الرصد :

وفيها يتم تقييم الأداء، وفقا لعبارات وصف أنماط سلوكية، مثل نادرا ما يرتكب الأخطاء، منعونا مع زملائه، ويقوم المقيم بوضع إشارة بجانب العبارات التي يرى أنها تنطبق على العامل، ثم في النهاية يتم جمع ما تحصل عليه من إشارات وتحسب كنقاط.

4. طريقة معدلات الأداء :

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين. ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب ، والذي على العامل انجازه خلال فترة زمنية معينة . وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على انجازه المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنة بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى. ( | سيتوئي، 2005ص 28).

11. القائمون بعملية تقييم الأداء :

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- ✓ التقييم عن طريق الزملاء.
- ✓ التقييم عن طريق المرؤوسين.
- ✓ التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

1. التقييم عن طريق الزملاء :

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة ، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت. (جلال الدين، 2009ص 84).

## 2 . التقييم عن طريق الأفراد أنفسهم (الذاتي) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد، على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم ، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه المصدر يميل للمبالغة في التقييمات. (جلال الدين ، 2009ص 85 ).

## 3. التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيهها للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى، إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحيته هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، يعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (جلال الدين، 2009ص 86 ) .

الصفات	المقاييس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
		10	8	6	4	2
مستوى الأداء						
العلاقة مع رؤسائه بالعمل						
العلاقة مع زملائه بالعمل						
العلاقة مع المراجعين						
تحمل المسؤولية						
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي						
الدقة في إنجاز العمل						
السرعة في إنجاز العمل						
القدرة على اتخاذ القرار						
الانضباط في العمل						
المهارة الفنية						
روح المبادرة والإبداع						
المقترحات والمساهمات التطويرية						
للعمل						
المجموع						

الجدول 1 : نموذج تقييم العاملين

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	08 نقاط
جيد	06 نقاط
مقبول	04 نقاط
ضعيف	02 نقاط

الجدول 2 : تقييم معايير الصفات و السمات

### الخلاصة

وفي الأخير تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية، والدافع

الأساسي لمرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه

بصفة مستمرة ومنتظمة ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام

متكامل لتقييم الأداء.

# الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

بعد أن قمنا بعرض الجانب النظري للدراسة ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والذي سنتناول فيه الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة التي قمنا بالاعتماد عليها.

أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ، خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه الدراسة النهائية ( الأساسية ) ، فعلى أساس الدراسة الاستطلاعية يستطيع الباحث أن يحدد الصيغة النهائية للعديد من المتغيرات البحث قبل إجراء الدراسة ومجالها، تحديد مكان إجراء الدراسة ومجالها ، تحديد طبيعة عينة الدراسة ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية أيضا يستطيع الباحث تفسير وتوضيح العديد من الجوانب الغامضة في بحثه قبل إجراء الدراسة النهائية، زيادة على إمكانية بروز متغيرات جديدة لدى الباحث لم ينتبه لها من قبل، ومن هذا المنطلق يجب علينا القيام بإجراء الدراسة الاستطلاعية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- التعرف واستكشاف ميدان الدراسة الأساسية، وتكوين تصور عام حول موضوع الدراسة، ضبط أدوات الدراسة مع المجتمع الأصلي الذي اختيرت منه العينة بالإضافة إلى قياس الخصائص البسيكومترية لأداة واستعمالها لجمع بيانات البحث من افراد العينة والأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجتها الدراسة، التعرف على عينة الدراسة وخصائصها ، التعرف على العقبات والصعوبات التي تواجه الباحث ، وبالتالي تؤدي إلى في إنهاء دراسة في المدة المحددة.

3- مكان وزمن الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمديرية الخدمات الجامعية بـير الجير وهران ، وامتدت لمدة 3 أسابيع

4- عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها :

اعتمدنا على عينة قوامها 30 موظف :

جدول رقم ( 01 ) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
20%	08	ذكر
80%	22	أنثى
100%	30	مجموع



نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 1 ) أن عدد الذكور ( 08 ) والتي تقدر بنسبة ( 20 % ) وعدد الإناث ( 22 ) والتي تقدر ب ( 80 % ) هذا راجع إلى أن الإناث لديهم إقبالا كبيرا للعمل في الإدارة على الذكور .

جدول رقم ( 2 ) يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
36.66%	11	ثانوي
63.33%	19	جامعي
100%	30	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2 ) أن عدد الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي ( 11 ) والتي قدرت بنسبة ( 36.66 % ) وعدد الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي ( 19 ) والتي قدرت بنسبة ( 63.33 % )

4- أدوات الدراسة : اعتمدنا على مقياسين هما :

1. مقياس الرضا الوظيفي : ويحتوي المقياس على ستة مجالات كما هو موضح في الجدول

التالي.

الجدول رقم (04) يمثل توزيع فقرات مقياس الرضا حسب أبعاده.

عدد الفقرات	البعد
9-8-7-6-5-4-3-2-1	علاقة مع المسؤولين
17-16-15-14-13-12-11-10	علاقة مع الموظفين
24-23-22-21-20-19-18	طبيعة العمل
29-28-27-26-25	مجال الدورات والتدريب
34-33-32-31-30	الترقيات والراتب

مفتاح التصحيح 0.01\*\*

0.05\*

يحتوي المقياس على ثلاث بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس ، وتمثلت هذه البدائل في (

دائماً ، أحياناً ، أبداً ) بحيث تم إعطاء الدرجات للبدائل على النحو التالي ( 1 ، 2 ، 3 )

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة : الرضا الوظيفي .

1-5 الصدق : تم حساب معامل الصدق بطريقة :

وتتضمن استمارة التحكيم المقدمة لهؤلاء المحكمين ، الفئة المراد دراستها ، متغيرات الدراسة وأبعاد الاستبيان ، حيث ينطوي تحت كل بعد البنود التي تنتمي إليه.

وتم طلب التحكيم في الجوانب التالية :

• معرفة مدى صدق العبارات ( تقيس / لا تقيس )

• مدى ملائمة العبارات للأبعاد ومدى ملائمة الأبعاد للموضوع.

بعد جمع الاستمارات تم حذف بعض البنود التي لم يتفق عليها معظم المحكمين وتم تعديل بعض البنود التي تم الاتفاق عليها على عدم ملائمتها من حيث الصياغة اللغوية .

جدول رقم (05) : يمثل أبعاد مقياس الرضا الوظيفي بعد التحكيم :

الأبعاد	الفقرات
علاقة مع المسؤولين	1-7-12-19-24-29
علاقة مع الموظفين	2-8-14-20-25-31
طبيعة العمل	3-9-15-21-31
دورات والتكوين	4-10-16-22-32
الترقية	11-17-27-32

0.01\*\*

0.05\*

ب صدق الاتساق الداخلي : من أجل تأكد صدق الأداء اعتمدنا على حساب معامل الارتباط بيرسون لمقياس الرضا الوظيفي بين الدرجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية ، حيث استخدمنا البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية Spss 20 وهذا ما توضحه الجداول التالية :

جدول رقم (06) : معامل الارتباط بين بعد البعد الأول ( علاقة بالمسؤولين ) مع الفقرات:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	0.512	1
0.01	0.587	7
غير دال	0.095	12
0.01	0.517	19
0.01	0.686	24
0.01	0.745	29

0.01\*\*

0.05\*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بين فقرات البعد ( 19-24-29-1-7 ) كان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) وبذلك على تمتع الفقرات بفاعلية عالية، فقد بلغت معاملات الارتباط ما بين ( 0.686-0.512 ) أما الفقرة رقم ( 12 ) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) فقد تم حذفها ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم ( 07 ) يوضح معامل الارتباط بين البعد الثاني ( علاقة بالموظفين ) مع الفقرات.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2	0.413	0.05
8	0.600	0.01
14	0.548	0.01
20	0.616	0.01
25	0.378	0.05
30	0.656	0.01

0.01\*\*  
0.05\*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بين فقرات البعد ( 30 ، 20 ، 14 ، 8 ) ، جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.01 ) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين ( 0.548 ، 0.656 ) ، بينما الفقرات ( 2.25 ) والتي انحصرت بين معامل الارتباط ( 0.378-0.413 ) فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي كبير بين درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين البعد الثالث ( طبيعة العمل ) مع الفقرات

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	0.318	0.05
9	0.657	0.01
15	0.585	0.01
21	0.633	0.01
31	0.522	0.01

0.01\*\*

0.05\*

لاحظ من خلال الجدول رقم ( 08 ) أن معامل الارتباط بين الفقرات والبعد ( 31 ، 21 ، 15 ، 9 ) جميعها دالة عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين ( 0.522- 0.633 ) ، أما الفقرة ( 3 ) فهي دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) وكان معاملها ( 0.318 ) ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي كبير بين درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (09) : يوضح معامل الارتباط بين البعد الرابع ( الدورات والتكوين ) مع الفقرات.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
غير دال	0.247	4
0.01	0.685	10
0.01	0.652	16
0.01	0.544	22
0.05	0.405	26

0.01\*\*

0.05\*

من خلال الجدول رقم (09) تبين أن معامل الارتباط بين فقرات والبعد ( 10 ، 16 ، 26 ) جميعها كان دالة عن مستوى الدلالة ( 0.01 ) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين ( 0.544- 0.685 ) أما الفقرة ( 0.405 ) كانت دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) وكان معامل ارتباطها ( 0.405 ) ، أما الفقرة ( 4 ) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) حيث تم حذفها ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (10) : يوضح الارتباط بين البعد الخامس ( الترقية ) مع الفقرات

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.253	غير دال
11	0.581	0.01
17	0.666	0.01
27	0.615	0.01
32	0.814	0.01

0.01\*\*

0.05\*



يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين فقرات ( 11 ، 17 ، 27 ، 32 ) جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين ( 0.814-0.581 ) ، أما الفقرة رقم ( 05 ) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) وبلغ معامل ارتباطها ( 0.253 ) فقد تم حذفها ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم ( 11 ) يوضح معامل الارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية :

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.656	0.01
2	0.660	0.01
3	0.581	0.01
4	0.600	0.01
5	0.729	0.01
6	0.760	0.01

0.01\*\*

0.05\*

من خلال الجدول رقم ( 11 ) تبين أن معامل الارتباط بين درجات الأبعاد والمقياس ككل دال عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغ معامل الارتباط كل منه ( 0.656 ) و ( 0.660 ) و ( 0.581 ) و ( 0.600 ) و ( 0.729 ) و ( 0.760 ) إذن هناك اتساق داخلي كبير ومرتفع بين مختلف درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس حيث تم قبول كل الأبعاد الستة.

## 5-2 الثبات :

بعد تطبيق المقياس اعتمدت في حساب الثبات على طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ ثبات بطريقة ألفا كرونباخ تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها 30 مدير ومديرة ومن ثم حساب ألفا كرونباخ لقياس الثبات.

## الجدول رقم (12) : يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
33	0.799

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 12 ) أن قيمة معامل " ألفا كرونباخ " بلغت ( 0.799 ) وهي قيمة تدل على درجة عالية وكافية من الصدق والثبات مما يسمح لنا بتطبيقها في الدراسة الأساسية.

ثانيا : مقياس الأداء الوظيفي:

1- تحديد أبعاد المقياس :

الجدول رقم (13) يمثل أبعاد مقياس الأداء الوظيفي :

الأبعاد	الفقرات
ادارة المديرية	9-8-7-6-5-4-3-2-1
المحافظة على المديرية	15-14-12-11-10
تشجيع النمو المهني للموظفين	21-20-19-18-17-16
الحفاظ على أهداف المديرية	27-26-25-24-23-22

أ مفتاح التصحيح : 0.01\*\*

0.05\*

قام الباحث بوضع ثلاثة بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس ، وتمثلت هذه البدائل ( في

دائما ، أحيانا ، نادرا ) بحيث تم إعطاء الدرجات للبدائل على النحو التالي ( 3 ، 2 ، 1 )

6 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة : الأداء الوظيفي :

1-6 الصدق : تم حساب معامل الصدق بطريقتين

وتتضمن استمارة التحكيم المقدمة لهؤلاء المحكمين ، الفئة المراد دراستها، متغيرات الدراسة

وأبعاد الاستبيان ، حيث ينطوي تحت كل بعد البنود التي تنتمي إليه

وتم طلب التحكيم في الجوانب التالية :

• معرفة مدى صدق العبارات ( تقيس / لا تقاس )

• مدى ملائمة العبارات للأبعاد ومدى ملائمة الأبعاد للموضوع.

بعد جمع الاستمارات تم حذف بعض البنود التي لم يتفق عليها معظم المحكمين وتم تعديل

بعض البنود التي تم الاتفاق على عدم ملائمتها من حيث الصياغة اللغوية .

جدول رقم ( 14 ) أبعاد مقياس الأداء والبنود التي ينتمي إليها بعد التحكيم :

الأبعاد	الفقرات
ادارة المديرية	20-13-9-5-1
الحفاظ على نظام المديرية	19-17-8-6
تشجيع النمو المهني للموظفين	18-14-12-11-10-2
الحفاظ على أهداف المديرية	21-15-12-7-3

0.01\*\*

0.05\*

ب صدق الاتساق الداخلي:

من أجل تأكد من صدق الأداء اعتمدنا على حساب معامل الارتباط بارسون لمقياس الأداء الوظيفي بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه تم حساب معامل الارتباط بارسون بين كل بعد ودرجة الكلية ، حيث استخدم البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية spss 20 وهذا ما توضحه الجداول التالية :

جدول رقم 15 ( يوضح معامل الارتباط بين البعد الأول ) الإدارة المديرية ( مع فقراته

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.529	0.01
5	0.523	0.01
9	0.397	0.01
13	0.635	0.01
16	0.535	0.01
20	0.136	غير دال

0.01\*\*

0.05\*

من خلال الجدول رقم (15) تبين لنا أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من (16) ، (13 ، 9 ، 5 ، 1) جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين (0.397- 0.523) أما الفقرة (20) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، فقد تم حذفها ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي بين معظم درجات الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بين البعد الثاني (الحفاظ على نظام المديرية)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	0.192	غير دال
23	0.981	دال
17	0.194	غير دال
4	0.302	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين درجات الفقرات (4-17-8) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أما الفقرة (23) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث بلغ معامل الارتباط فيها (0.981)

الجدول رقم ( 17 ) يوضح معامل الارتباط بين البعد الثالث ( تشجيع النمو المهني للموظفين ) مع فقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	0.711	2
0.01	0.562	10
غير دال	0.241	11
0.01	0.501	14
0.01	0.665	18
0.01	0.579	6

من خلال الجدول رقم ( 17 ) يتبين أن معاملات الارتباط بين درجات الفقرات ( 6 ، 18 ، 14 ، 10 ، 2 ) جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين ( 0.501 ، 0.711 ) أما فيما يخص الفقرة ( 11 ) كانت قيمتها ( 0.241 ) فهي غير دالة إحصائياً ، وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخل في معظم الدرجات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم ( 18 ) يوضح معامل الارتباط بين البعد الرابع ( حفاظ على أهداف المديرية ) مع

فقرات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	0.588	3
0.01	0.623	7
0.01	0.699	12
0.01	0.619	15
0.01	0.396	22

من خلال الجدول رقم ( 18 ) يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد من ( 3-22 )

جميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.01 ) حيث تراوحت قيمة معامل

الارتباط ما بين ( 0.699-0.396 ) وبالتالي هذا ما يعبر على وجود اتساق داخلي كبير بين

درجات فقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم ( 19 ) معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.

مستوى الدلالة	الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية	أبعاد المقياس
0.01	0.589	الإدارة المديرية



0.01	0.880	الحفاظ على أهداف المديرية
0.01	0.585	تشجيع النمو المهني للموظفين
0.01	0.504	الحفاظ على أهداف المديرية

من خلال الجدول رقم ( 19 ) يتبين أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والمقياس ككل دالة عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغ معامل الارتباط كل منها مع الدرجة الكلية على التوالي ( 0.589 ) و ( 0.880 ) و ( 0.858 ) و ( 0.554 ) إذن هناك اتساق داخلي مرتفع بين مختلف درجات الأبعاد والدرجة الكلية.

## 6-2 الثبات :

حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ : استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ لبيان مدى الاتساق في الاستجابات

الجدول رقم ( 20 ) يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود
0.48	21

يلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.48 وهي قيمة متوسطة.

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية:

### 1-منهج الدراسة :

لإنجاز أي بحث علمي يجب على الباحث اختيار واتباع منهج معين يسير وفق خطواته ، ويعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة ، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة ( عامر ، 1999 ص 46 )

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يرتبط بطبيعة وخصوصيات الموضوع ، ومنه إن المنهج الوصفي التحليلي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة من فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة عبيدات ، 2002 ص 31

### 2 مكان الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية في مديرية الخدمات الجامعية بـير الجير وهران، بحيث نظمت هذه الفترة بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المقصودة.

### 3- مدة الدراسة الأساسية:

دامت مدة الدراسة الأساسية حوالي 30 يوم

4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم ( 21 ) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
13 %	13	ذكر
87%	87	أنثى
100%	100	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 21 ) والمخطط الدائري أن عدد الذكور ( 13 ) حيث قدرت بنسبة ( 13% ) وعدد الإناث ( 87 ) بنسبة ( 87% ) من خلال النسب المتحصل عليها يمكن القول أن الإناث لديهم الإقبال العمل في الإدارة أكثر من اذكور بفارق قدره ( 71 فردا أي بنسبة 74%)

جدول رقم ( 22 ) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
26%	26	35-45
51%	51	46-56
23%	23	57 فما فوق
100%	100	المجموع

من خلال جدول رقم ( 22 ) والمخطط البياني أن نسبة كانت للفئة ( 46-56 ) والتي قدرت بنسبة ( 51% ) وتليها الفئة ( 35-45 ) التي قدرت بنسبة ( 26% ) وأخيرا الفئة ( ما فوق 57 ) التي قدرت بنسبة ( 23% ).

جدول رقم ( 23 ) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
29%	29	ثانوي
70%	70	جامعي
100%	100	مجموع

نلاحظ من خلال جدول رقم ( 23 ) أن عدد الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي ( 70 ) والتي قدرت بنسبة ( 70% ) وهي أكبر من نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي والتي قدرت بنسبة ( 29% ) وبعده ( 29 )

5- أدوات الدراسة الأساسية :

اعتمدنا على مقيا سين :

أ مقياس الرضا الوظيفي ويحتوي هذا المقياس على ستة مجالات وهي المجال الأول :  
مجال العلاقة مع الإنسان.

المجال الثاني : مجال العلاقة مع الموظفين

المجال الثالث : مجال طبيعة الوظيفة والعمل

المجال الرابع : مجال الدورات والتدريب

المجال الخامس : مجال أنظمة الترقيات والراتب

طريقة تصحيح أداة الدراسة والحصول على الدرجات الجد

تم تصحيح المقياس بإعطاء 03 درجات للإجابة على البديل ( دائما ) ، و 02 درجات للإجابة

على البديل ( أحيانا ) ودرجة واحد للإجابة على البديل ( نادرا ) وللحصول على الدرجات الخام

نقوم بضرب العلامات التي وضعها المفحوص على البنود في أوزان الإجابات ، حيث

يضرب عدد العلامات للبديل ( دائما )  $X3$  ، وعدد العلامات للبديل أحيانا (  $2X$  ) ، وعدد

( علامات البديل ) نادرا (  $X1$  ) ، ثم نجمع حواصل الضرب والمجموع هو

الدرجة الكلية التي يحصل عليها الأستاذ على المقياس .

**ب مقياس الأداء الوظيفي :**

بمساعدة بعض الموظفين مديرية الخدمات الجامعية ببيير الجير وهران يتكون المقياس من أربعة

مجالات هي :

**المجال الأول :** ادارة المديرية .

**المجال الثاني :** الحفاظ على نظام المديرية

**المجال الثالث :** تشجيع النمو المهني للموظفين

المجال الرابع : الحفاظ على أهداف المديرية

طريقة تصحيح أداة الدراسة والحصول على الدرجات الخام :

تم تصحيح المقياس بإعطاء 03 درجات ، للإجابة على البديل ( دائما ) ، 02 درجات للإجابة

( أحيانا ) ودرجة واحد للإجابة على البديل ( أبدا )

وللحصول على الدرجات الخام نقوم بضرب العلامات التي وضعها المفحوص على البنود في

أوزان الإجابات ، حيث يضرب عدد العلامات للبديل ( دائما )  $X3$  ، وعدد العلامات للبديل (

أحيانا )  $2X$  ، وعدد علامات البديل ( أبدا )  $1X$  ، ثم نجمع حواصل الضرب ، والمجموع هو

الدرجة الكافية التي يحصل عليها الاستاذ في المقياس .

5- طريقة إجراء الدراسة الأساسية :

1/ قامنا بإجراء الدراسة الأساسية وفق الخطوات التالية :

الاتصال برئيس شعبة علم النفس بطلب تسهيل مهمة في إطار تحضير لمذكرة تخرج لنيل

شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم ولقد تحصلنا على طلب

تسهيل المهمة

2) تفرنا من مديرية الخدمات الجامعية ببيير الجير وهران من أجل الحصول على رخصة كي

تتم الدخول إلى المديرية بطريقة قانونية.

3) توزيع الاستبيانات على موظفين المديرية

- 4) قامنا بشرح طريقة ملء الاستبيانات وشرح الهدف منه
- 5) بعد إتمام بجمع أداة البحث قامنا بالتعبير عن كامل الشكر والتقدير
- 6) تم إلغاء 7 استمارات وهذا راجع إلى أن بعض الموظفين لم يدونوا المعلومات الشخصية عنهم كما نجد بعض الموظفين تجاهلوا بعض الأسئلة ولم يجيبوا عنها.
- 7) بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد العينة تم ترميزها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss )
- 6 الأساليب الإحصائية للدراسة :
- من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية ( spss ) للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية وذلك لتمثيل العينة وعرض خصائصها.
  2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  3. معامل الارتباط بارسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين
  4. اختبار ( ت ) ، ( T test ) لمجموعتين مستقلتين لدراسة الفروق بين الجنسين
  5. تحليل التباين الأحادي ANOVA ، لدراسة الفروق بين المجموعات.

# الفصل الخامس:

عرض وتفسير نتائج الدراسة



**تمهيد:**

بعد القيام بإجراء الدراسة الأساسية على العينة المذكور سابقا، تم فرز الإجابات، ومعالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد قامنا في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها وفقا لترتيب الفرضيات .

**أولا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

**نص الفرضية:**

توجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية.

تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لحساب الدرجة الكلية للرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس الابتدائية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (24) : يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون.**

العينة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
100	0.561	0.000

نلاحظ خلال جدول رقم (24) أن قيمة الإحصائية sig (0.000) أصغر من مستوى الدلالة

(0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؛ وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل فرض البحث الذي يقول توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية.

وقد تفسر هذه النتيجة أن الرضا الوظيفي يؤثر في الأداء الوظيفي، إذ تربط بينهما علاقة إيجابية طردية فكلما كان رضا الموظف المهني مكتملا وتوفرت شروطه النفسية والمادية والاجتماعية انعكس ذلك ايجابيا على أدائه ومستوى مردوديته العكس صحيح لذا ليس بإمكان بأي حال من الأحوال أن يكون الأداء جيد من دون توفير الجو الملائم الذي يجعل من الموظف راضيا عن أداء وظيفته مما ينعكس على المؤسسة ككل، وذلك ما تمت ملاحظته من خلال دراسة الميدانية واستقراء نتائج هذه الدراسة حيث تبين أن أغلبية الموظفين يشعرون برضا مهني ناتج عن قناعتهم بالمهمة النبيلة التي يؤدونها خاصة تخفيف العبء الذي كانوا يعانون منه كموظفين ، كما عملت مديرية الخدمات الجامعية على توفير نواب الموظفين من أجل مساعدتهم في الأعمال الإدارية، فحين ساهمت تكنولوجيات الحديثة نوع ما في تسهيل المهمة الإدارية وتخفيف العبء عنهم وبالتالي كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي عند موظفين مديرية الخدمات الجامعية ارتفعت فعالية الأداء لديهم، وتفتت هذه الدراسة مع دراسة بوجيان (2001) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية وفاعلية الأداء كما اتفقت مع نتائج دراسة سلامة (2003). التي بينت أن هناك

علاقة ارتباطيه طرديه موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، فكلما كان هناك رضا وظيفي يكون انتماء مهني وبالتالي زيادة في الإنتاجية، وهذا ما يدل على أنه كلما كان موظف المديرية أكثر رضا عن عمله ينعكس ذلك على سلوكه الإداري وأدائه على النحو الأفضل وجديته في عمله.

كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (1992) والتي بينت وجود علاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي وبين مجموعات من الخصائص الشخصية لمديرية الخدمات الجامعية مثل الشعور بالإنجاز، وتقدير المجتمع لهم. وتتفق كذلك مع دراسة إبراهيم (1998) والتي توصلت إلى أنه كلما زادت درجة الرضا عن العمل زاد السلوك المؤسسي بين الموظفين ، كذلك اتفقت مع دراسة كولمر (1990) والتي أشارت إلى أن الموظفين الذين كانوا يشعرون بالرضا الوظيفي عن عملهم كان أداءهم أفضل من غيرهم ممن لا يشعرون بالرضا، واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة سونج (1991) التي ظهرت أن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المدربين والموظفين تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى الموظفين.

ثانيا: عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

نص الفرضية:

توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى مديرية الخدمات الجامعية .

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

والجدول رقم (25) : يمثل الفرق بين متوسطي درجات الرضا الوظيفي بين الجنسين ذكور وإناث.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	ت	Sig
الاناث	87	74.56	3.43	-1.101	0.274
الذكور	13	75.69	3.54		

نلاحظ من خلال جدول رقم (25) أن القيمة الإحصائية sig (0.274) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين (ذكور، إناث) في الرضا الوظيفي، علما أن حيث أن متوسط الاناث (74.56) ومتوسط الذكور (75.69) ، ومن هذا المنطلق نرفض الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفين مديرية الخدمات الجامعية (ذكور، إناث) في الرضا الوظيفي، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفين مديرية الخدمات الجامعية (ذكور، إناث) في الرضا

الوظيفي. وقد يرجع السبب إلى أن الأنظمة والقوانين في المديرية موحدة سواء لموظفين ذكور أو إناث، كذلك يقوم كل من موظفين المديرية أو موظفات المديرية بنفس الوظائف والمهام والمسؤوليات، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الجزائري متشابهة، وأن هناك القليل من الفروق الفردية بين الرجال والنساء المؤثرة على أداء العمل ، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المهمة التي حدثت في أدوار النساء والرجال حيث تزايد مشاركة النساء بقوة في العمل والوظائف العامة المختلفة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ماجريت (2002) هدفت إلى التعرف على أثر متغير الجنس في الإدارة المدرسية، وفيما إذا اختلفت فاعلية الإدارة المدرسية باختلاف الجنس، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الموظفين والموظفات للفاعلية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة قدومي (2001) حيث وجدنا أن في مجال السيطرة والتحكم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

### ثالثا: عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

#### نص الفرضية:

توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى موظفين المديرية الخدمات الجامعية

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (26) : يمثل الفرق بين متوسطي درجات الرضا الوظيفي في المؤهل العلمي (ثانوي ، جامعي)

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف ت	Sig
ثانوي	29	75.72	3.77	0.39 غير دال
جامعي	70	74.45	3.33	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن القيمة الإحصائية sig (0.39) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ، وعليه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي (ثانوي ، جامعي) في الرضا الوظيفي، علما أن متوسط ثانوي(75.72) أكبر من متوسط جامعي (74.45)، ومن هذا المنطلق نرفض فرض البحث ونقبل الفرض الصفري الذي يقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية ... و قد يرجع سبب ذلك يعود إلى أن موظفين مديرية الخدمات الجامعية موجودون في بيئة إدارية تربوية تتشابه من حيث ظروف العمل الأدوار العلاقات مع الموظفين العلاقات مع الزملاء وكذا نظام النمو المهني والإشراف التربوي والتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم المديرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي كما قد يعود السبب إلى الاعتماد على معايير وأسس جديدة في التعيينات تعتمد على الخبرة الطويلة

فحين نجد أن بعض موظفين مديرية الخدمات الجامعية لديهم مستوى ثانوي هذا لا يعني أنهم ليس لديهم كفاءة ، ومستوى علمي عالي بل عكس لديهم خبرة طويلة وعميقة في مجال الإدارة ولديه خبرة مهنية ساعدته على اكتساب مهارات في إعادة النظر الايجابي إلى المواضيع كما ساعدته على امتلاك استراتيجيات تسهل عليه ممارسة العمل الإداري على أكمل وجه. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة تيم (1999) هدفت الدراسة إلي معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية الحكومية في محافظة الشمال في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم من خلال سبعة مجالات هي العلاقة مع إدارة التعليم ، والعلاقة مع الموظفين، وأعباء العمل، فرص الترقية، ومن ثم التعرف على أثر كل من المؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة والنوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي،

رابعاً: عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

نص الفرضية:

توجد فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن لدى موظفين المديرية الخدمات الجامعية

، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادية ANOUVA

جدول رقم (27): يمثل دلالات الفروق بين المجموعات للأداء الوظيفي عند موظفين تبعاً لمتغير السن.

مجموع	درجة الحرية	متوسط	ف	sig	الدلالة
3.431	2	1.716	0.250	0.773	دال
645.556	97	6.655			
648.99	99				
					داخل المجموعة
					بين المجموعة
					المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة (ف) تساوي (0.250)، وقيمة sig (773) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة الحرية (2 و97) بين المجموعات وداخل المجموعات غير دالة إحصائياً أي لا توجد فروق في المجموعات، وبالتالي تتحقق الفرضية التي تنص بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

و قد تعود أسباب هذه النتيجة حسب الدراسة الحالية إلى أن موظفين المديرية الخدمات الجامعية يتم اختيارهم عن طريق مسابقات كتابية وشفاهية وتخص الموظفين الذين يتمتعون بخبر مهنية محددة قانونياً لإدارة المديرية بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي، هذا ما يدل على العلاقة الايجابية بين الخبرة والأداء . إذ تهدف هذه الخبرة العلمية إلى رفع الأداء الوظيفي لديهم والقدرة على القيادة والتخطيط وحل المشكلات، إذ تعتبر مؤشر يمكن من خلاله توقع أداء جيد من مدير المديرية إذ تعمل على ترقية وتحسين أداء الموظفين. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (تيم) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في الأداء الوظيفي حيث وجدت أن  $f^2$  (626.12) ومستوى الدلالة  $a=(0.000)$  وهذه النتيجة معنوية عند مستوى الدلالة  $a=(0.05)$  وقت تم اختبار شفهي للمقارنات البعيدة لمعرفة طبيعة الفروق في مستويات العمر.



### خاتمة

يعتبر الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي لا بد من دراستها من حين لآخر، لما له من دور أساسي في تطور المؤسسة، كون الرضا الوظيفي يتضمن بعض المتغيرات المتعددة.

للارتقاء بالأداء لدى الموظفين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، ويؤثر على النمو والتطور ويساهم في إعطاء تصور واضح عن درجة الاطمئنان ، والراحة النفسية والمعنوية لدى الموظفين ونظرا لأهمية هذا الموضوع على المدير والمؤسسة عموما جاءت هذه الدراسة الوصفية التي تحاول معرفة العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية ، وبعد تحليل وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها وعلى ضوء ما تم توفير من دراسات سابقة والجانب النظري توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفين الخدمات الجامعية هذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا.

لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية .

لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية .

لا توجد فروق دالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير السن لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية .

### الاقتراحات :

- تعزيز درجة الرضا عن العمل لدى موظفين مديرية الخدمات الجامعية .
- عقد دورات هادفة تتعلق بعملهم الإداري وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير والتخطيط اللغوي.
- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوكهم ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم.
- مشاركة مدراء الاقامات في التخطيط ، خاصة عند وضع خطة سنوية وعند تعيين موظفين جدد وأن تكون العلاقة مع مديرية الخدمات الجامعية قائمة على التعاون والتشاور وتبادل الرأي والحوار الهادف.
- تشجيع موظفين الخدمات على تطوير أنفسهم ومتابعة الدراسة العليا في مجال الإدارة
- تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل مديرة اقامة في كل مقاطعة.

قائمة المراجع

1. إبراهيم محمد المحاسنة (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، البحرين ، دار حرير.
2. ابن منظور (2005): لسان العرب، ط4، بيروت، دار صادر.
3. أبيب عائشة (2014) الرضا الوظيفي لدى العامل في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني، مذكرة ماستار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تلمسان.
4. احمد إبراهيم أحمد (1987)، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، القاهرة، دار الفكر العربي.
5. أحمد زكي ، (1992) بدوي معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت ، مكتبة لبنان.
6. أحمد صقر عاشور(1983)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
7. أحمد صقر عاشور(1986)، إدارة القوى العاملة أسس السلوكي وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعية.
8. أشرف محمد عبد الغني (1993)، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
9. بوعطيط جلال الدين (2008)؛ الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسنطينة.

10. ثابت زهير (2001)، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات، القاهرة، دار قباء للنشر.
11. جرجس ملاك (1973)، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، مصر، دار العربية للكتاب.
12. الجريد عارف بن ماطل (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف.
13. حافظ فرح أحمد (1987)؛ بحوث ودراسات تربوية، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية .
14. حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية القاهرة مكتبة الانجلو المصرية.
15. حمد عبد الفتاح لُصرفي (2001) البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط 1، عمان، دار وائل.
16. ربيع محمد شحاتة (2006)، أصول علم النفس الصناعي ط 3 ، القاهرة دار غريب للنشر والتوزيع.
17. رجاء وحيد دويدي (2000) البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ط 1، دمشق دار الفكر.

18. روية الحسن (2000) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع.

19. زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال عمان دار مسيرة للنشر

والتوزيع.

20. زاهد محمد ديري (2001)، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال ، عمان دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

21. سالم تيسير الشرايدة (2008) الرضا الوظيفي اطر نظريته وتطبيقاته العلمية،

دار الصفا للنشر والتوزيع.

22. سلطان محمد سعيد (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات الاسكندرية دار

الجامعة الجديدة.

23. سهام بلخير، حنان عطس، (2012)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين

في المؤسسات الجامعية، مذكر ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامع بوييرة الجزائر .

24. سيتوني محمد البرادعي (2006) مهارة التخطيط الموارد البشرية، ط1، استريك

للنشر والتوزيع، القاهرة.

25. شتوي ربيع (2002) محددات الرضا الوظيفي مستشار التوجيه التدريب والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة.
26. شوقي طريف (2000) ، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع.
27. صياح الشامي (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، بومرداس .
28. طلعت إبراهيم لطفى (2007) ، علم الاجتماع التنظيمي، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
29. عامر سيجي (1999) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية.
30. عائشة مصطفى (1998) سلوك المستهلك ، ط2، القاهرة دار مكتبة.
31. العايشي بن زروق (2008) الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، رسالة ماجستير، جامعة بوزريعة.
32. عبد الحميد مقدم (1992) أثر الخصائص الشخصية للمدرسين على فعاليتهم في التسيير، الجزائر.
33. عبد الفتاح دويدرا (2005) أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الاسكندرية، دار المعرفة العلمية.

34. عبد المحسن توفيق محمد (2001) ،تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
35. عبد النو أرزقي (1997) محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل جامع الجزائر.
36. عبيد محمد عبد القادر (2001) الإدارة التعليمية الحديثة، الشروق.
37. العبودي فاتح (2008) الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة.
38. العتيبي، ضرار، وآخرون (2007) مبادئ أصول علم النفس مطابع دار اليازوري.
39. عزت عبد العظيم الطويل(1999) علم النفس المعاصر، ط3، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
40. عسكر علي ( 1981 ) ، الدافعية في مجال العمل ، الكويت ، منشورات ذات
41. عيدات محمد ( 1999 ) ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط 1 ، الأردن ، دار وائل للنشر.
42. الفخري (1987)، مفهوم تقييم كفاءة الإداري" بغداد
43. كامل بربز (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءه؛ الأداء التنظيمي الجامعة.

44. محمد الصرفي (2007)، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
45. محمد حسن رسمي (2004) السلوك التنظيمي الإدارة التربوية ط 1، مصر ، دار الوفاء للطباعة والنشر.
46. محمد سعيد أنور السلطان (2003) 'السلوك التنظيمي' ، مصر ، دار الجامعة للنشر.
47. محمد مصطفى زيدان، دراسة سيكولوجية تربوية لتلاميذ التعليم العام، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون.
48. مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب.
49. منصور حسين مصطفى، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي القاهرة ، مكتبة غريب.
50. منصور مصطفى (2010) الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها ط 1 الجزائر قرطبة للنشر والتوزيع.
51. منبر تماسيني (2015) علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي مذكرة ماستر الوادي.
52. الموسمي سنان (2004) إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 الدكتور طالب



## استبيان:

سيدي مديرة ( ق ) :

في إطار تحضير مذكرتي مخرجة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم  
نضع بين أيديكم هذا المقياس ، فالرجاء منكم أن تقرؤوا كل عبارة من العبارات جيدا ، فرأيكم يهمننا كثيرا  
ويسهم في إغناء البحث العلمي.

وأعلمكم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، بل أود معرفة ما تشعرون به من صدق وذلك بوضع  
علامة ( X ) أمام الجواب المناسب.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

السن : .....

الاقدمية : .....

المستوى العلمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الرقم	الفقرة	دائما	أحيانا	أبدا
1	أجد تقدير من المدير إزاء المهام الإدارية التي أقوم بها			
2	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع الموظفين			
3	توفر لي وظيفتي الشعور بفاعلية الأداء			
4	يفيدني تكويني أثناء الخدمة تعلم أساليب جديدة			
5	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقي			
6	يتجاوب المدير مع اقتراحاتي			
7	يقوم المدير بمساعدتي على حل المشكلات التي تواجهني			
8	يسود جو من الاحترام بيني وبين الموظفين في بيئة العمل			
9	تضايقتني ظروف العمل الغير الملائمة في المديرية			
10	تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في تكوين الموظفين			
11	يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي أبذله			
12	يوافق المدير الإداريين على الاقتراحات التي أبدوها			
13	ينظر الموظفون لعملي نظرة سلبية			
14	تقلقني كثرة الأعمال الإدارية			
15	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات ومهارات جديدة			
16	أشعر بعدالة في نظام الترقية			
17	يستفيد الموظف من خبرتي الإشرافية			
18	علاقتي مع الموظفين تتسم بالتفاهم والانسجام			

			أشعر بالحاجة إلى المزيد من التكوين والنمو المهني	19
			أرتاح للأنظمة والقوانين السائدة في مديرية الخدمات الجامعية	20
			أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المديرية	21
			يستفيد الموظفون ارشاداتي وتوجيهاتي المتعلقة بحل مشكلات العمال	22
			يحرص المدير على التعامل معي بالوضوح والشفافية	23
			علاقاتي مع الموظفين تتسم بروح الفريق الواحد	24
			أشعر بسعادة أثناء تأدية عملي	25
			راتبي يوفر لي حياة كريمة	26

المقياس الثاني : الأداء الوظيفي :

الرقم	الفقرة	دائما	أحيانا	أبدا
01	أشجع الموظفين على توظيف المهارات المكتسبة في العمل			
02	أناقش أهداف المديرية مع الموظفين في الاجتماعات الرسمية			
03	أعمل على متابعة أمور الصيانة اللازمة للمديرية			
04	أركز على فعالية المديرية في لقاءاتي الفردية مع لموظفين			
05	أتأكد من حضور جميع الموظفين في المديرية			
06	أجد صعوبة في اطلاع الموظفين على الجديد فيما يخص المديرية			
07	أخصص وقتا لمناقشة قضايا العمل مع رؤساء المصالح			
08	أناقش محتوى الأنشطة المديرية مع الموظفين عند لقائه بعد الزيارات الصفية			
09	أتأكد من وضوح الأهداف الأكاديمية لدى جميع الموظفين المديرية			
10	أعمل على توفير اللوازم المديرية في الوقت المناسب			
11	أتابع الأنشطة المديرية للتأكد من امتلاك الموظفين المهارات المطلوبة			
12	أسجل يوميا البريد الصادر والبريد الوارد			
13	أحترم القانون الداخلي للمديرية			
14	اطلع الموظفين على الفرص المتاحة لنموهم المهني			
15	أملأ سجل القيد للموظفين وعمال المديرية			
16	أشجع مبادرات العاملين لتطوير العمل المديرية			
17	أسر على عدم الدخول الغير معنيين في المؤسسة			

الهيكل التنظيمي للمديرية .

المبكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية - بئر العجر وهران

