

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

# دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل وكالة-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

- عبابسة الهاشمي

من إعداد الطالب:

- بوقطيطيش محمد زكرياء.

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	مناصرية إسماعيل
بسكرة	مقررا	أستاذ	عبابسة الهاشمي
بسكرة	مناقشا	أستاذ	جبيرات سناء

الموسم الجامعي 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

# دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل وكالة-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

- عبابسة الهاشمي

من إعداد الطالب:

- بوقطيش محمد زكرياء.

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	مناصرية إسماعيل
بسكرة	مقررا	أستاذ	عبابسة الهاشمي
بسكرة	مناقشا	أستاذ	جبيرات سناء

الموسم الجامعي 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَلَيْسَ لَدُنَّا اللَّهُ مَعًا

وَأَنْ سَعَيْهِ سَوْفَ يُرَى

## شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله  
وصحبه أجمعين، أما بعد نشكر الله عز وجل

الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع في يسر وعافية، كما نسأله سبحانه  
وتعالى أن ينفعنا مما علمنا وأن يزيدنا علما ويحفزنا على المزيد وكما ورد

في قول الرسول صلى الله عليه وسلم

«من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

لذا أتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى جميع أساتذة كلية الاقتصاد الذين سهروا من  
أجل تكويننا الجيد خلال طول الفترة الجامعية وإلى طلبة قسم علوم التسيير  
كما أتقدم ببالغ الشكر العظيم لأستاذي الفاضل عباس عابسة الهاشمي على كرم قبوله  
إشراف هذا العمل المتواضع

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

## الملخص

تطرق هذه الدراسة إلى واحدة من أهم الموضوعات حديثة الساعة في عصرنا الحالي، حيث أنها ذات أهمية بالغة لدى المؤسسات الجزائرية اليوم ألا وهي الرضا الوظيفي وأداء العاملين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الرضا عن الترقية، الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن ظروف العمل) في تحسين أداء العاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تناول تجربة مركب صناعة الكوابل في ولاية بسكرة كحالة دراسية لتحليل كيفية تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة من الموظفين بالمركب مكونين من 40 استبانة التي تم استرجاعها، وبعد التحليل وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تكشف الدراسة وجود تأثير للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مركب صناعة الكوابل بولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، أداء العاملين، مركب صناعة الكوابل.

## Abstract

This study addressed one of the most important and contemporary topics in our current era, which is of great importance to Algerian institutions today, namely job satisfaction and employee performance. The aim of this study was to investigate the contribution of job satisfaction with its different dimensions (satisfaction with promotion, satisfaction with salary, satisfaction with job content, satisfaction with working conditions) to improving employee performance.

To achieve the objectives of the study, the experience of a cable manufacturing complex in the state of Biskra was examined as a case study to analyze the impact of job satisfaction on employee performance. A questionnaire was used as a data collection tool on a sample of 40 employees in the complex, and after analysis using the statistical software SPSS, the study revealed the impact of job satisfaction on improving employee performance in the cable manufacturing complex in Biskra.

**Keywords: job satisfaction, employee performance, cable manufacturing complex.**

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	توزيع العينة حسب الجنس	01.03
41	توزيع العينة حسب العمر	02.03
42	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03.03
43	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	04.03
44	مقياس ليكارت الخماسي	05.03
45	معامل الصدق الثبات	06.03
47	اختبار التوزيع الطبيعي	07.03
48	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	08.03
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرضا الوظيفي	09.03
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء العاملين	10.03
52	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11.03
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين	12.03
53	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين	13.03
53	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين	14.03
54	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين	15.03
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين	16.03

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	01.00
04	الأداء الاقتصادي	01.01
17	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	02.01
24	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	03.01
26	هرم ماسلو للحاجات	04.01
28	مضمون نظرية العدالة	05.01
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل	01.03
40	توزيع العينة حسب الجنس	02.03
41	توزيع العينة حسب العمر	03.03
42	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04.03
43	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	05.03

**الفصل التمهيدي:**

**الإطار المنهجي للدراسة**

## 1. تمهيد

شهدت بيئة الأعمال تغييرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المؤسسات، وزيادة حركة العولمة الإدارية، وسرعة التغييرات التكنولوجية والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة.

ونظراً للأهمية التي يتسم بها المورد البشري سواء كمورد إنتاجي أو غيره، فقد أصبح بمثابة الوسيلة الإستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمان تقدمها ونجاحها في وقتنا الحاضر، فهو تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية (السلمي، 1997، صفحة 47)، ذلك ما استدعى زيادة الإهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه ليؤدي دوره المنوط به على أكمل وجه.

ولأن أداءه لأدواره بكفاءة وفعالية يتوقف -إلى حد بعيد- على العناية بالجوانب النفسية للأفراد، فإن الرضا الوظيفي يكتسب أهمية كبيرة في عمل المنظمات الإدارية المختلفة؛ إذ يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية للأفراد، وهما الركيزتان اللتان يبني عليها أداء الأفراد إجمالاً، ولذلك فإن الأداء يعتمد على وجود نظام إداري يقوم على معرفة احتياجات العاملين ودوافعهم المادية والمعنوية، وهذا للتوصل إلى مستوى كاف من الرضا يساهم في زيادة الاستقرار لديهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (عشور، 2020-2021، صفحة 10)

من جهة أخرى يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للأفراد والمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة، ولذلك فقد نال نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة،

ولذلك تعتبر دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين الآن من أهم المواضيع البحثية في مجال الإدارة عامة وإدارة الأعمال خاصة، فالعامل الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود وتعزيز القيم الإيجابية في المؤسسة، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أحسن ما لديهم من إمكانيات ومهارات في أداء أعمالهم بالإضافة إلى تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم.

## 2. طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية

## أولاً: الإشكالية

ضمن هذا الإطار تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة؟**

إن هذا التساؤل يؤدي إلى الطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة؟
- ما مستوى أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة؟
- ما دور الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة؟

### 3. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: محمد محمود حماد، 2020، "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، كلية العلوم المالية والإدارية جامعة فاروس، الإسكندرية، مصر.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الادوية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين في الشركة المصرية لتجارة الادوية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعداد القادة في مجال التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية.

الدراسة الثانية: بنو ناس صباح، (2008)، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على عناصر القيادة الإدارية، وفهم نظرياتها المختلفة من أجل الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات للتوصل إلى النمط القيادي الفعال الذي يساهم في تحسين أداء العاملين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- مستوى أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة مرتفع نسبيا.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين وهو ما يعني تأثير إيجابي على مستوى أداء العاملين.

• توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

• توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط التسييري ومستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: دراسة الشهري (2003) كانت بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا: أكاديمية نايف للعلوم العربية الأمنية، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمحافظة الرياض والعلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية.

الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا

الدراسة الرابعة: دراسة المحتسب وجلعود (2005) تحت عنوان: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى عمال البنوك بمحافظة الخليل الفلسطينية/ مجلة جامعة غزة للعلوم الإسلامية، عدد 56، فلسطين.

كان الهدف منها التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وعوامل التحفيز والتدريب وطبيعة الوظيفة والعلاقة بين الزملاء في العمل والعلاقة مع الرئيس المباشر، كما حاولت الدراسة التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على كل من الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

- وجود تأثير فعال لكل من الحوافز والرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة والتدريب على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل (العوامل مرتبة تنازليا حسب قوة تأثيرها).

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي ومساهمته في تحسين أداء العاملين في مجتمع الدراسة وفي المنهج المستخدم حيث اعتمدنا على دراسة حالة، وهذه الدراسات والأبحاث المذكورة تناولت بعض أجزاء البحث إما بصفة موسعة كثيرا أو بشكل مختصر يحتاج إلى توسيع، وتتمثل الإضافة في هذا

البحث في تناول مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين وفق صياغة مختلفة وبشكل متوازن يحقق أهداف البحث.

#### 4. فرضيات الدراسة

##### أ. الفرضية الرئيسية:

وعلى أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالي:

يوجد دور لـ الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

##### الفرضيات الفرعية:

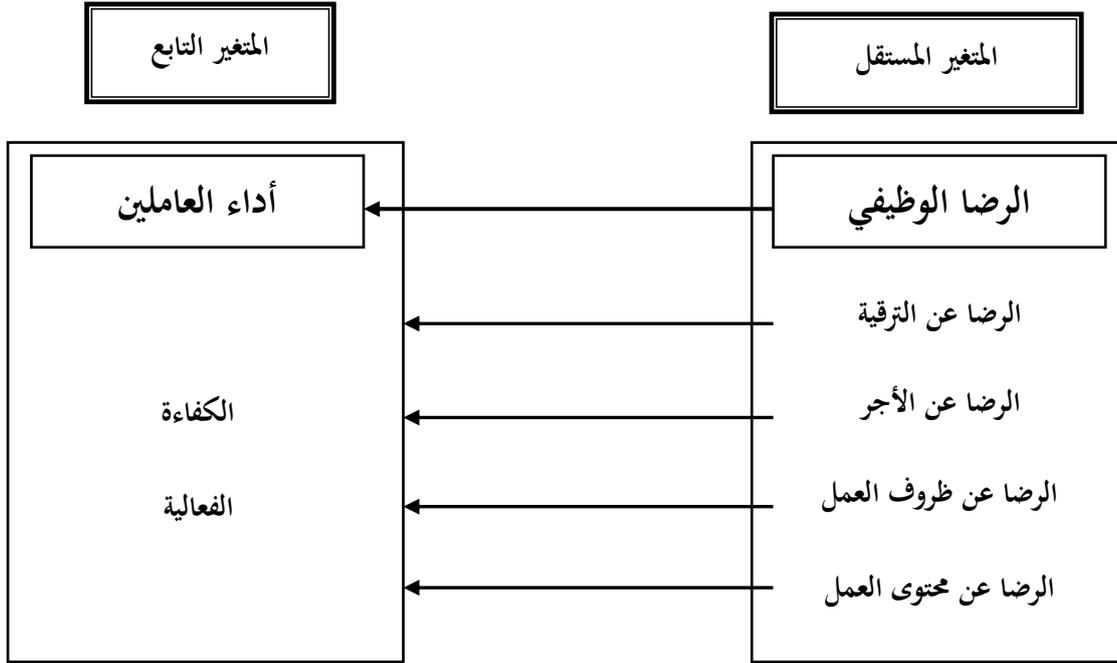
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لـ الرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لـ الرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لـ الرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور لـ الرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

#### 5. نموذج وفرضيات الدراسة

إستكمالاً لـ معالجة لدراسة وتحقيق أهدافه إستخدمنا نموذج إفتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في الرضا

الوظيفي، الثاني تابع يتمثل في أداء العاملين، وعلى أساسهما تم صياغة نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01.00): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

## 6. التموضع الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة

ترتبط مصداقية نتائج الدراسات في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع دراسته، فكل باحث يتبنى بشكل صريح أو ضمني موقفاً أبيستمولوجياً ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه المعرفة أو سبل بلوغها، حيث يعد ذلك عاملاً أساسياً في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيدرسها كمية أو نوعية أو مزيجاً بينهما. (مناني، 2022، صفحة 131)

إن كلمة *paradigme* بالتعريف الحديث للمصطلح فهي تعني نموذج، نظرة للعالم، طريقة تفكير أو مجموعة من الأطروحات والافتراضات القابلة للإدراك. حسب تعريف (Kahn)، (1983) هذه النماذج "Paradigmes" تمثل الكثير من النماذج، المخططات العقلية أو الإطارات المرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمة أن يندرجوا فيها، ومن هذه النماذج تولد مدارس فكرية ونظريات متنوعة، مقسمة لثلاث نماذج هي: (دبلة، 2012، الصفحات 7-9)

- النموذج الوصفي.
- النموذج التفسيري.
- النموذج البنائي.

وبالنسبة لدراسنا هذه والمتعلقة بموضوع دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل بولاية بسكرة، فهي تدرس العلاقة بين موضوعين أساسيين، يتعلق الأول الرضا الوظيفي، والموضوع الثاني أداء العاملين، وذلك انطلاقاً من الرضا

الوظيفي بأبعاده الأربعة وعلاقته بأداء العاملين، لذا ولدراسة تفاصيل هذه الإشكالية ووصف وتفسير الظواهر وتحديد القواعد والقوانين التي تحكم بينها قمنا باستخدام النموذج الوصفي الذي يساعد على تجسيد تصوراتنا حول الظاهرة المدروسة إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، ثم وصف وتحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

## 7. تصميم الدراسة:

### أولاً: أهداف الدراسة

يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على الأثر الذي يخلفه الرضا الوظيفي على أداء العامل وتحسينه، إلى جانب السعي للوصول إلى جملة من الأهداف التالية :

- إعطاء إطار نظري خاص لكل من أداء العاملين والرضا الوظيفي أي تناول المفاهيم التنظيمية التي تتعلق بكل منهما.
- التعرف على أبعاد الرضا الوظيفي بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي وأداء العاملين على مستوى مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- توضيح الدور الذي يلعبه رضا العامل في تحسين أداءه ف بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- تقديم توصيات واقتراحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والتي قد تساعد في وضع إستراتيجيات التي بدورها تساعد في النهوض بواقع أداء العاملين والرضا الوظيفي في المؤسسات.

### ثانياً:

- **نوع الدراسة:** تمت الدراسة بناء على علاقة أثر بين متغيرين أحدهما مستقل (إدارة المعرفة) والآخر تابع (الرضا الوظيفي).
- **مدى تدخل الباحث:** حاول الطالب الإمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- **تخطيط الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في بيئة غير إصطناعية أي دراسة الظاهرة على طبيعتها في الواقع.
- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** تم إختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العمال مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، إختارنا منهم عين عشوائية متكونة من 135 عامل تم توزيع (50) إستبانة تم الإسترداد منها (45) إستبانة صالحة للدراسة.
- **المدى الزمني:** إستغرقت الدراسة مدة 8 أيام وهذا لتعقد الإجراءات وضوابط العمل في المؤسسة صناعة الكوابل أي من 2023-06-04 إلى 2023-06-12.

## 8. أهمية الدراسة

يكتسي موضوع أداء العاملين والرضا الوظيفي أهمية كبيرة في المنظمات، وعليه فإن لهذه الدراسة أهمية تتمثل في:

- تحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- مساعدة إدارة المؤسسة على حل مختلف المشاكل المتعلقة بسلوك عمالها وحاجاتهم وإشباعها.
- مساعدة العامل على تغيير دوافعه السلبية إتجاه عمله للوصول إلى رضا وإنجاز أعلى.

## 9. خطة مختصرة للدراسة (هيكل الدراسة)

بغية الإلمام بالموضوع محل البحث، وعلى ضوء الإشكالية المطروحة، فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين أساسيين كالآتي:

**مقدمة:** تم التطرق إلى الإشكالية التي تنطلق منها الدراسة ثم الأسئلة الفرعية والفرضيات التي حاولت الدراسة التأكد من صحتها، وبعدها تم إبراز أهمية الدراسة وأهدافها، والمنهج المتبع مع توضيح الحدود المكانية ومصادر وأساليب جمع المعلومات، إضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

**الفصل الأول:** يضم ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول ماهية أداء العاملين حيث تطرقنا إلى مفهوم أداء العاملين وأهميته وخصائصه، أما المبحث الثاني فقد اختص بماهية الرضا الوظيفي، من حيث المجالات، المتطلبات وكذا أبعاده، أما بالنسبة للمبحث الثالث ضم دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

**الفصل الثاني:** ويضم بدوره مبحثين، تعرض الأول إلى تقديم مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة من حيث التطرق لنبذة عنه، والهيكل التنظيمي وكذا مهام المركب وأهدافه بينما خصص المبحث الثاني والثالث تمت فيهما الدراسة الميدانية التحليلية وكذا اختبار صحة الفرضيات.

**الخاتمة العامة:** تم التوصل إلى نتائج الدراسة والمقترحات بالإضافة إلى آفاق البحث.

## الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين

## تمهيد

حظي الأداء الوظيفي باهتمام أغلبية الباحثين في علم الإدارة خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يمثل أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ذلك ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية، ونظرًا لأن أداء الموظف هو أحد مفاهيم الإدارة المتعلقة بالموارد البشري، فإن الرضا الوظيفي يعد من أهم المواضيع التي كتب فيها الباحثون والمفكرون في مختلف المجالات، فهو يمثل مرآة عاكسة لما يحفز الأفراد ويدفعهم للوظيفة بهمة ونشاط كبيرين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي متغيرًا يمكن قياس درجته من خلال سلوكيات الأفراد والعوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها ومقبلا عليها ما يولد له الشعور بالارتياح والحالة العاطفية الإيجابية مما يحقق قدرا من الرضا الوظيفي.

وقد نال الأداء الوظيفي أو أداء العاملين اهتمام الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم، نظرا لأهميته الكبيرة في المؤسسات باعتباره أحد المعايير التي تحدد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المخطط لها، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى العاملين وكفاءتهم، لذا يجب الاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستواهم من خلال تقييم أدائهم وتحسينه ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم للوصول إلى المستوى المطلوب، وتطوير العلاقة بين العاملين ومدراءهم،

وتعتبر دراسة العلاقة بين رضا العامل وأدائه الآن من أهم المواضيع البحثية في مجال الإدارة عامة وإدارة الأعمال خاصة، فالعامل الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود وتعزيز القيم الإيجابية في المؤسسة، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أحسن ما لديهم من إمكانيات ومهارات في أداء أعمالهم بالإضافة إلى تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم.

وللإلمام بالجوانب النظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي وأداء العاملين قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي

**المبحث الأول: ماهية أداء العاملين**

**المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي**

**المبحث الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين**

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعد أداء العاملين من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة الإقتصادية، ولأن أداء العاملين يعد جزء من أداء المؤسسة فهو يعتبر من أهم المواضيع التي كتب عليها الباحثون والمفكرون في مختلف المجالات، فهو يمثل مرآة عاكسة لأداء المؤسسة ومصدر تحقيق الميزة التنافسية ومصدر المحافظة على المكانة بين المنافسين، فالمؤسسة من المفروض أن تولي عناية خاصة بالفرد العامل وأن تعمل على تحسين أداءه وتطويره.

ونظراً لأن أداء الموظف هو أحد مفاهيم الإدارة المتعلقة بالموارد البشري، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بأداء العاملين ثم ذكر الأهمية التي يحظى بها في مجال الإدارة مع التطرق إلى مكوناته والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: تعريف أداء وأنواعه

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمصطلح الأداء بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة هذا المصطلح، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى إتفاق حول مفهوم محدد له، لكن يمكن لنا عرض جملة من التعاريف المعطاة له من بينها:

إن كلمة الأداء إستعملت لأول مرة في مجال الرياضة قبل أن تستعمل في مجال التنظيم، أما مجال الإقتصاد فتعرف بأنها متغير يتكون من ثلاثة معاني وهي: النجاح، الحدث، نتيجة الحدث. (Said & Maadani, 2009, p. 28)

ويعرف الأداء بأنه: "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من جهة أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة". (بربر، 2008، صفحة 172)

وقد عبر Lois Raymaand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من:

← كفاءة.

← فعالية.

← إنتاجية.

← تنافسية. (شويخي، 2002-2003، صفحة 26)

ويعرف Lrrino Phillipe الأداء على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة". (Phillipe, 1996, pp. 47-48)

أما (Periceli & Sire, 1996, p. 20) فقد عرفا الأداء بأنه: "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في إتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي النتائج (عمل)".

وعليه ومما سبق ذكره يمكن لنا تعريف الأداء على أنه:

يعتبر الأداء مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المستمرة عن طريق الإستعمال العقلاني لمختلف الموارد المتاحة مع الأخذ في عين الإعتبار مختلف التغيرات التي تحدث في المحيط الذي تنشأ فيه.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية هي الأداء الاجتماعي الاقتصادي، الأداء الاستراتيجي والأداء التنافسي.

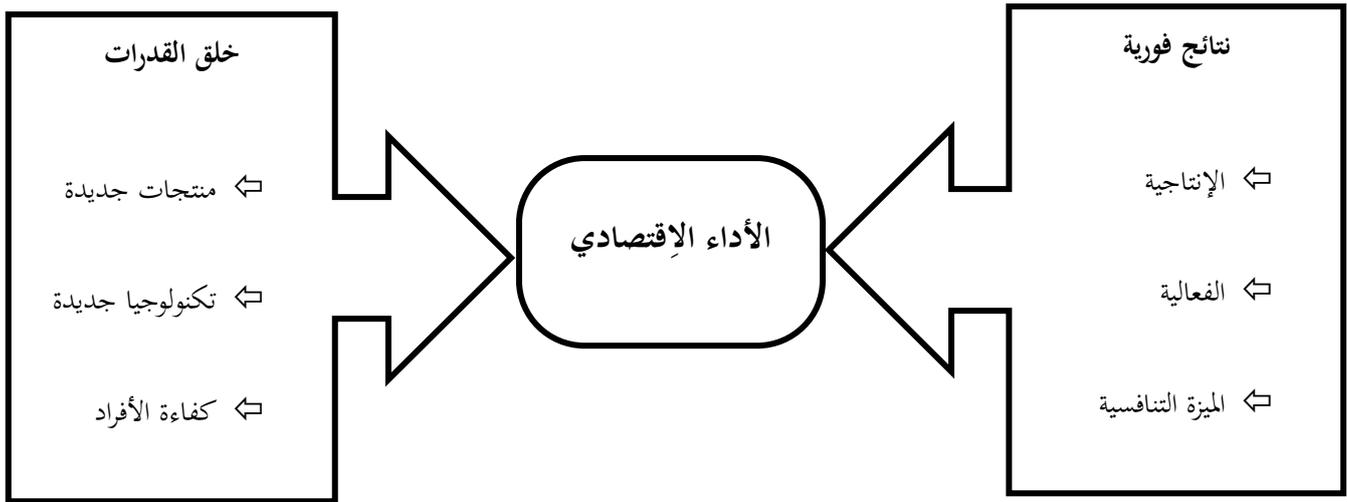
(1) الأداء الاجتماعي الاقتصادي: يشمل هذا النوع الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي.

#### 1. الأداء الاقتصادي:

يعرف الأداء الاقتصادي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويتكون من النتائج الفورية على المدى القصير، وخلق القدرات على المدى الطويل، ويعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.

ويمكن توضيح الأداء الاقتصادي في الشكل اللاحق. (محبوب، 2015-2016، صفحة 83)

#### الشكل رقم (01.01): الأداء الاقتصادي



المصدر: (محبوب، 2015-2016، صفحة 84)

#### 2. الأداء الاجتماعي:

يعتمد على خلق التعاون بين مختلف المؤسسات في مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية الاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية. ويركز الأداء الاجتماعي على مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المتعاملين (العاملين والعملاء). فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي ظروف العمل تنظيم العمل الاتصال إدارة الوقت التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي.

كما أن هناك علاقة تكامل وترابط بين الأداء الإقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، حيث أن الأداء الإقتصادي لن يتأتى إلا من خلال إهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي، وجودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية. (محبوب، 2015-2016، صفحة 84)

### 3. الأداء التنظيمي:

إن الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهدافها ومواردها، فهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وأي خلل فيها لا بد أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المؤسسة. (محبوب، 2015-2016، صفحة 85)

### 4. الأداء الاستراتيجي:

هو انعكاس لتحقيق أهداف طويلة الأمد، أهداف البقاء، التكيف والنمو، ومن بين المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات نجد الجودة، التكلفة وسرعة تسليم المنتج. وهناك من يرى بأن الأداء الاستراتيجي هو دالة لأنشطة المؤسسة كاملة، لذا تسعى كافة الجهات داخل المؤسسة لتعزيزه، وهو يعتمد على مجموعة من الخطط التي تبنى على أسس علمية وبكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف، وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء. (جواد، 2013، صفحة 121)

كما أنه يعتبر من المفاهيم الواسعة، وتشتمل في مضامينها على العديد من الجوانب، فالبعض تناول في تعريفه قدرة وكيفية استخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع قدراتها لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر تناول قدرة المنظمة على المواءمة بين متغيرات البيئة وتحقيقها للأهداف، والموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد القريب والإستراتيجي. (فارس، الطلاع، و السقا، 2021، صفحة 995)

### 5. الأداء التنافسي:

لقد أضاف Porter (1981) الجانب التنافسي للأداء، حيث يمكن الحكم على المؤسسة الناجحة وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد لعبة المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نموذج ثلاث مستويات من الإجراءات الاستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- ↔ تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقعها الدفاعي.
- ↔ اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.
- ↔ بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافسين. (رايس، 2011، صفحة 15)

المطلب الثاني: أداء العاملين المفهوم/الأهمية/العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

حظي مفهوم أداء العاملين أو الأداء الوظيفي باهتمام كبير على الصعيدين العلمي والنظري سواء من طرف الباحثين والأكاديميين والكتاب أو من طرف رجال الأعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار، وقد وجدت تعريفات عديدة له كل يختلف باختلاف صاحبه ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف أداء العاملين على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة ومن ذلك أن الأداء يتحسن في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف الموسومة من قبل إدارة المؤسسة". (الحاسنة، 2013، صفحة 104)

عرفت هايينز Haynes أداء العاملين بأنه: "النتائج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة". (راشد، 2016، صفحة 208)

وعرفته (حسن، 2001، صفحة 210) على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".

في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً. (الشوايكة، 2008، صفحة 41)

وأيضاً يعرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله (العمرو، 2012، صفحة 30).

الملاحظ أن الأداء الوظيفي من خلال هذا التعريف مرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة التفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونمط الأداء يتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى انه حصيلة جهد ومنهم من يرى انه سلوك وفهم ومنهم من يرى انه إنجاز عمل، والخلاصة أن الأداء الوظيفي ينطوي على ما يلي: (العمرو، 2012، الصفحات 30-31)

➤ الناتج الذي يحققه الموظف، ومحصلة التفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، كما انه عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

➤ وكذلك هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على الانجاز، وجهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة، وأقصر وقت وأقل تكلفة وأخيراً فهو سلوك يحقق نتيجة.

ومما سبق ذكره من تعريفات لأداء العاملين نستنتج أنه عبارة عن:

عملية ممارسة المهام والمسؤوليات المطلوبة في الوظيفة بما يحقق أهداف المنظمة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه إلا بتحسين الأداء والحصول على التدريب اللازم.

### الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يحتل أداء العاملين أهمية كبيرة سواء لدى العامل أم المؤسسة، ويمكن إبراز أهمية أداء العاملين من خلال:

#### 1. بالنسبة للعامل:

ينعكس أداء الفرد في مختلف مستوياته التنظيمية على أداء المنظمة، كما أنّ العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أنّ الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إنّ إهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في التالي:

↳ يُعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإننا لأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل الترقية، الترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يُوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه ذلك بمستقبله الوظيفي.

↳ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور مرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

↳ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. ومما سبق نخلص إلى أن إهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يُمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتمثل في الأهداف الاقتصادية النفسية، والاجتماعية.

#### 2. بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو المهام التي يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في منظماتهم، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا. (يونس و ديب، 2009، صفحة 09)

كما تتمحور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي: (شحادات، صفحة 80)

- إن الأداء الوظيفي مقياس لمدي كفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليه.
- يزيد إهتمام الموظف بأدائه عندما يكون مرتبط بنظام الحوافز.

➤ الأداء الوظيفي مرتبط بالاستقرار الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الأداء العالي تتمسك المنظمة به وتكون هناك صعوبة بالتخلي عنه.

➤ يمثل الأداء الوظيفي الناتج النهائي للأنشطة جميعها.

➤ يرتبط الأداء الوظيفي بكل دوره من دورة حياة المنظمة (الظهور، البقاء والاستمرار، الاستقرار والتميز).

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء (درة، 2003، صفحة 95)، ويمكن تحديد نوعين من العوامل قد يكون بعضها ذو تأثير مباشر على الأداء أو غير مباشر عليه، وهذان النوعين من العوامل هما:

#### أولاً: العوامل الخارجية

تتعلق مؤثرات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة إلا أن أهم عواملها:

⬅ ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة الحرارية، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على صحة البيئة والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن مريح، لذلك لها تأثير هام على أداء العاملين.

⬅ العوامل الفنية: تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات، ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

⬅ العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة، الإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

#### ثانياً: العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الجهد}$$

● **القدرة على العمل**: تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قدرات فطرية أو مورثة وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى

الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل: الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر، أو شخصية مثل: ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها، والقدرات المكتسبة التي تمثل قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة. يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.

● **الدافعية للعمل:** تعتبر الدافعية محصلة لعوامل بيئية داخلية وخارجية عديدة ومن الصعوبة حصرها في عوامل محددة وتجاهل الأخرى.

ومما سبق طرحه من العوامل نلاحظ أنها تتميز بالتفاعل فيما بينها، هذا التفاعل يكون هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما لهذه المؤثرات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلاً يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته. (جيلح، 2005، الصفحات 150-151)

ومن زاوية أخرى ترى (حسن، 2001) أكثر العوائق على الأداء شيوعاً:

- ↔ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة. - نقص التعاون من الآخرين.
- ↔ نمط الإشراف.
- ↔ الحرارة والإضاءة.
- ↔ الضوضاء.
- ↔ ترتيب الآلات والورشات. (حسن، 2001، الصفحات 211-212)
- ↔ أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- ↔ الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).
- ↔ القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- ↔ الحوافز.
- ↔ علاقات العمل.
- ↔ التكنولوجيا والتدريب. (الخطيب، 2009، الصفحات 42-43)

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الإستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

↔ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

↔ توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. (الدحلة، 2001، صفحة 99)

المطلب الثالث: محددات/مؤشرات قياس/مكونات أداء العاملين

الفرع الأول: محددات أداء العاملين

تستند إلى محددات الأداء إلى ثلاثة عناصر كالتالي (سلطان، 2003، صفحة 230):

↔ الجهد المبذول: يمثل إنعكاس لدرجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده يعكس هذا درجة دافعيته

للعمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية العامل للأداء.

↔ قدرات العامل وخبراته السابقة: والتي تحدد فعالية الجهد المبذول.

↔ إدراك العامل لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعات العامل عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن

الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه المحددات بالمعادلة التالية:

$$\text{محددات} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ويضيف بعض الباحثين أن أداء العامل في المؤسسة يعتبر محصلة ثلاثة عوامل هي:

(1) الرغبة: تتمثل في رغبة العامل في القيام بعمله ويعتمد ذلك على: التعليم، التدريب، الخبرات.

(2) القدرة: تشمل القدرة العضلية والذهنية للعامل على أداء الوظيفة المكلف بشغلها بكفاءة وفاعلية، وتتأثر قدرة العامل

بعوامل ذاتية مثل القابلية لديه في فهم وإستيعاب ما يتلقاه من معلومات، وبعوامل غير ذاتية كالمهارات في أداء الوظيفة

أو مهام محددة.

(3) البيئة: تعتبر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء، ومن العوامل الداخلية نجد أهداف المؤسسة،

قنوات الإتصال بها، إدارة وأقسام المؤسسة، الموارد المتاحة، ومن الموارد الخارجية نجد العوامل الاقتصادية، الإجتماعية...

إلخ بحيث تؤثر على أداء المؤسسة ككل سواء بالسلب أو بالإيجاب. (أبو النصر، 2008، صفحة 75)

الفرع الثاني: مؤشرات قياس أداء العاملين

مؤشرات قياس أداء العاملين تمثل العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات

الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات وأخيرا مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح من خلال هذا المطلب.

### 1. مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون... إلخ، ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

### 2. مؤشرات النتائج والإنجازات

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي:

↔ معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.

↔ كمية العمل المنجز يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.

↔ علاقة الموظف برؤسائه وتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.

↔ علاقة الموظف بمرؤوسيه قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.

↔ علاقة العامل بالزبائن مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم. - علاقة العامل بزملائه في

العمل مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل. (عقيلي و آخرون، 1994، صفحة 410)

### الفرع الثالث: مكونات أداء العاملين

يرى حمود العماج أن هناك عناصر أربعة لأداء العاملين تتمثل في:

(1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية المعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(2) نوعية العمل: تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

(3) كملية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

(4) المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (الهاجري، 2011، صفحة 35)

### المطلب الرابع: طرق تحسين ورفع أداء العاملين

توجد العديد من لطرق التي تعتمدها المؤسسات بهدف تحسين أداء عمالها، ومن بين هذه الطرق:

↔ تحليل الأداء: حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات، وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي ويرتبط بعملية

تحليل الأداء مفهومين هما:

أ. الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة. الوضع الحالي الفعلي: (يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما موجودة فعلياً، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث).

ب. البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، فتحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

↔ اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة.

↔ التطبيق والتنفيذ: بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ ويصمم نظاماً لمتابعتها.

↔ مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير

الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

↔ مراجعة تحليل الأداء: أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي انطباعاً عن الأداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم

الأمر. ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل أن يقوم به مديره. (بودراع، 2013، صفحة 96)

وعليه بالاعتماد على أحد هذه الطرق أو غيرها، تتمكن المنظمة من تحسين أداء عاملها والارتقاء بهم من خلال توفير

الإمكانيات والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل والتي لم تكن في استراتيجية المنظمة قبل القيام بعملية التقييم والتحسين.

## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضاً ذلك أنه يمثل حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى لظهور العديد من البحوث والدراسات حوله، ومن أسباب تعدد الدراسات عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي، ومهما يكن فإن أي دراسة عن هذا الموضوع لا يمكن أن ننسى بأنها في نسق اجتماعي واقتصادي تنشط فيه المؤسسة ذلك لأن أي سخط عن محيط العمل بأبعاده يؤدي لسخط عن العمل في حد ذاته، ولأهمية الموضوع باعتباره يتناول مشاعر واتجاهات العامل اتجاه أبعاده عمله والبيئة المحيطة به، ولهذا سوف نتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: الرضا الوظيفي - المفهوم/الأهمية/الخصائص

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح لهذا المصطلح بسبب ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة على حسب الموقف، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل والتواجد بمكان العمل قد يولد رضا أو عدم الرضا لدى العامل.

وتعددت التعاريف بسبب اختلاف المداخل التي تناولها مختلف العلماء لمفهوم الرضا الوظيفي والسعي لوضع معنى محدد له، وخضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف له، ويعود هذا لطبيعة تخصصاتهم.

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وذلك لما يتميز به هذا المتغير من أهمية في توجيه الإنسان وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وقد أورد الباحثون والمفكرون تعريفات عديدة للرضا الوظيفي من بينها:

يعرفه **أحمد صقر عاشور** على أنه: "الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل". (عسلي، 2009/2008، صفحة 28)

وأما **بورتر** فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: "أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد".

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها، إذن يتحدد الرضا الوظيفي وفقاً لما يلي:

1. مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به.

2. درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه

الحاجات. (عزيون، 2006-2007، صفحة 47)

فيتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد واتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، وبسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض وقد يسلك سلوك غير مرغوب فيه، إذن:

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{درجة الإشباع} \times \text{درجة الإدراك لعدالة العوائد}$$

ويشير الرضا الوظيفي بصّفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من وظيفته. (برو، 2018/2019، صفحة 125)

ويعرف **شون** الرضا الوظيفي بأنه: " الحالة التي يتعامل فيها الفرد مع وظيفته أو عمله أو يصبح إنسان تستعرضه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (عاشور، 1983، صفحة 53)

ويعرف **فروم** Vroom الرضا الوظيفي بأنه: " شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي". (سبتي، 2017، صفحة 16) ومما سبق ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي هو:

الرضا الوظيفي هو مثال لمرحلة يحدث فيها تكامل الفرد مع وظيفته، ويتعامل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهداف اجتماعية مختلفة من خلال هذه الحالة.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة، لأنه يعتبر بشكل رئيسي مقياساً لفعالية الأداء، إذا كان الرضا العام للأفراد مرتفعاً سيؤدي ذلك إلى نتائج مرغوبة مماثلة لتلك التي تقصدها المنظمة عندما تزيد الأجور والرواتب أو عند تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم مشكلات العاملين وزيادة شكواهم من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء نقابات واتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. (إدريس وآخرون ، 2020، الصفحات 253-

254)

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

أ. القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- ب. الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ج. زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- د. الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

#### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- أ. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.
- ب. ارتفاع الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ج. تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضطرابات والشكاوى... إلخ
- د. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

#### ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- أ. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ب. ارتفاع معدلات النمو.

من خلال ما تقدم ذكره، نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبياً لإرتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها... إلخ (عزيزو، 2015/2014، الصفحات 56-57-58)

#### الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بجملة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة 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 الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (البارودي، 2015، الصفحات 38-39)

ومن جهة أخرى تظهر خصائص الرضا الوظيفي في كونه:

1. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجد ضمنيًا يكمن داخل الفرد العامل.
2. يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
3. إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجده فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاماً على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها

قدرا كبيرا من الاهتمام أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

4. إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلا، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة. (عزيون، 2006-2007، الصفحات 51-53)

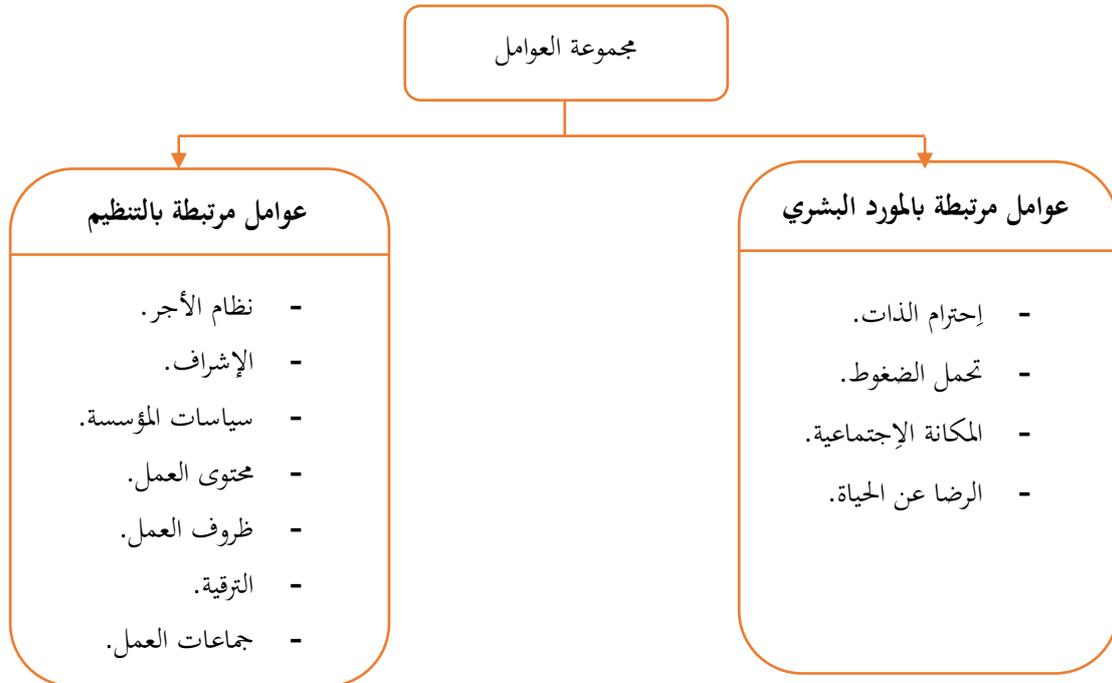
#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه

سنتناول في هذا المطلب أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومختلف الطرق التي يتم إستعماله في قياسه في المؤسسات.

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02.01): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: (شاطر، 2009-2010، صفحة 14)

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي (شاطر، 2009-2010، الصفحات 14-15):

أ. احترام الذات: من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

ب. تحمل ضغوط العمل: من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

ج. المكانة الاجتماعية: من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة. فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

د. الرضا عن الحياة: من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالتنظيم

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

أ. الأجر: يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته على مدى ملاءمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى فورية العائد وملاءمة توقيته، ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجر النقدية. وتعتبر الأجر من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، لذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الإهتمام بها لأن إختلال نظام الأجر والتعويضات سيؤدي إلى إستياء العاملين ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجر، فيجب أن يتناسب الأجر مع ما تم تقديمه من عمل، لأن من شأن ذلك أن لا يشعر العامل بالإجحاف والظلم. كما أن تفاوت الأجر بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الإستياء التي تؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة. (لبصير، 2015-2016، صفحة 112)

ب. نمط الإشراف: يؤكد ليكارت أن المشرف الذي ينظر لمروسيه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية، يفقد ولاءهم ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينه، الأمر الذي ينعكس سلبي على مستوى الرضا عن العمل لديهم. لذلك

على المشرف الجيد أن يعمل على كسب ثقة مرؤوسيه، وأن يطبق مبدأ عدالة المعاملة بين الجميع، ويشجع العاملين على التعاون فيما بينهم، ويعمل على نشر المحبة والإحترام بينهم، وهذا ما يجعل العمال يشعرون بالإرتياح وبالرضا. (عبد الوهاب، د س، صفحة 13)

ج. سياسات المؤسسة: تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل. فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة. (شاطر، 2009-2010، صفحة 15)

د. محتوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيحها الفرد وايضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا:

- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أداءه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل. وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

- إستغلال الفرد لقدراته: أن استخدامه لقدراته يمثل اشباع حاجة لتحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

- خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يشير لديه الاحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يشير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه، وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته. (فليه و السيد، 2005، صفحة 262)

هـ. ظروف العمل المادية: كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، ترتيب المكاتب... الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل. (شاطر، 2009-2010، صفحة 16)

و. فرص الترقية: أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل

والعكس. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية يحدث له إستياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. (فليه و السيد، 2005، صفحة 263)

ز. جماعات العمل: من المعروف أن الفرد خاصة العامل في مجال العمل كثيرا ما يشعر بالقلق والضيق إن لم يتسن له القيام بنشاطات اجتماعية ومهنية مع غيره من الزملاء، ومن ثمة فظاهرة الانتماء إلى جماعة حقيقية واقعية لا مناص منها، وعليه جب معرفة حدود ومستويات ودرجة تأثيرها كبنية في الفرد، وفيما يتصل بموضوعنا تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له، ومن هنا يتضح لنا أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان العامل منسجم في جماعة العمل ويعتز بانتمائه لها، أم إذا كانت هذه الأخيرة مصدر إزعاج وتوتر له فستسبب بالضرورة في انخفاض نسبة رضاه الوظيفي. (عبد الوهاب، د س، صفحة 13)

من خلال ما تقدم ذكره في نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتنظيم، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات المورد البشري المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح. (شاطر، 2009-2010، الصفحات 10-13)

### الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف، وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة (شاطر، 2009-2010، الصفحات 10-13):

#### أولاً: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي، وتميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:

أ. **طريقة تقسيم الحاجات:** وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، الحاجات الإنسانية، حاجات تحقيق الذات. وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

ب. **طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:** وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف

العمل المادية، ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين-طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر

الرضا الوظيفي-من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

1. طريقة التدرج:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال ذلك:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

5	4	3	2	1
أعارض بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، ويتجمع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

2. طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختباره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك: ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | | | | | | | ممل

ويجمع الدرجات التي أعطاه المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

3. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي، وقد وجهت الى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من افراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة. (بن عيسى، 2018-2019، صفحة 60)

وتقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيهه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي

وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لبيكار في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية

بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي. (شاطر، 2009-2010، الصفحات 12-13)

#### ثانياً: الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها:

#### 1. معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

معدل دوران العمل = عدد تاركي العمل اختياريًا / متوسط عدد الموارد البشرية

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة / 2

كما أن الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على عدم الرضا. (الحبيشي، 2013-2014، صفحة 13)

#### 2. معدل التغيب عن العمل:

يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.

ويقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية (الحبيشي، 2013-2014،

صفحة 13):

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات العمل الكلية / عدد ساعات التغيب عن العمل.

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحدها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... الخ)، ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

### 3. معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل. (شاطر، 2010-2009، صفحة 13)

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... الخ (شاطر، 2010-2009، صفحة 14)

### المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي

يختلف الرضا الوظيفي كغيره من المتغيرات الإدارية آثار في المؤسسة والتي تتمثل في: (بووذن، 2007-2006، الصفحات 65-66)

#### أ. الصحة العضوية:

لا شك أن للحالة النفسية تأثيراً على الناحية العضوية، ولقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية و لقد أكد براي Debry . D بعد دراسة ومتابعة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية ، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية، و قد اظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية، كما يفترض الطب البسيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيراً على الصحة العضوية.

#### ب. الصحة العقلية:

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه، أو الظروف المحيطة به، يحیی صراعاً داخلياً يزداد يوماً بعد يوم، يجعل من عمله ضغطاً كبيراً، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية.

ولقد إهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم: "كورتهاوسر" الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا، ومشاكل الصحة العقلية، وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الإرتياح والرضا، وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والإضطرابات، ولا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.

ج. الأداء:

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث إنشغال الباحثين في هذا الميدان، والسبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين.

لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني، وبالأخص مستوى الأداء، و الذي أكدته نتائج دراسات الهاوتورن، حيث عند إدخال تغييرات 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 لا بد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابيا، أما إذا رأى كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا والأداء:

الشكل رقم (03.01): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر: (بووذن، 2006-2007، صفحة 67)

د. الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج إرتفاعه أو إنخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة، والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب لآخر. فكما أن الرضا يؤدي إلى إرتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى إرتفاع الرضا. (بووذن، 2006-2007، صفحة 67)

هـ. الإتجاهات:

إذا كان العمل جزءاً من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته، ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته ورضاه، لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته ولكونه مصدر قوته وقوت أفراد عائلته، ومن الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية، إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم: "لا بد أن أكون كغيري أشتغل، وأتقاضى أجراً عن جهدي" رغم إكتفائهم مادياً، فلذلك فإن الرضا المهني كإتجاه له آثار واضحة على مختلف الإتجاهات على العائلة.

ولقد وجد وايتز Weitez، كورنهارس 1965، إيريس باريت Berret علاقة بين إتجاهات العمال نحو العمل وإتجاهاتهم نحو حياتهم، ونشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير، فكما أن لإتجاهات العمل آثاراً على إتجاهات الحياة فهذه الأخيرة آثاراً على الحياة العملية، والحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين، إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، وهنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل، و تشكل إحدى مكونات مستوى رضاه، بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية (عادته، ميوله، عواطفه، أساليب سلوكه كلها) على النوعين من الإتجاهات. (بووذن، 2006-2007، صفحة 69)

#### المطلب الرابع: نظريات وعوائق الرضا الوظيفي

##### الفرع الأول: نظريات الرضا الوظيفي

نظراً للأهمية المتزايدة التي يحظى بها مفهوم الرضا الوظيفي، هناك العديد من النظريات التي ساهمت وبشكل كبير في بناء هذا المفهوم، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم النظريات التي تتميز بها الرضا الوظيفي.

##### أولاً: نظرية ماسلو للحاجات

وهي أشهر هذه النظريات، وتعنى بتهيئة احتياجات الفرد، وتقسم هذه الإحتياجات إلى إحتياجات دنيا، وإحتياجات عليا، والإحتياجات هي:

1. الحاجات الفيزيولوجية.
2. الحاجات للأمن والحماية.
3. الحاجة للانتماء (الاجتماعية).
4. الحاجة للاحترام أو المنزلة الاجتماعية.
5. الحاجة لتحقيق الذات.

الشكل رقم (04.01): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (بونوة، 2016/2015، صفحة 126)

كما يرى بعضهم، أنه بالنسبة لوضع العامل في عمله، تتوقع هذه النظرية أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا والخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتشير بعض أدبيات الرضا الوظيفي إلى أن "ماسلو" لم يستخدم نظريته في مجال الرضا الوظيفي، لكن هناك عدداً من المنظرين هم الذين فعلوا ذلك"، وتشير الدلائل المتوفرة حول نظرية "ماسلو" وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن الرضا يتأثر بالمستوى الوظيفي للموظف، "فأولئك العاملون الذين يكونون في مستوى وظيفي متدن غالباً ما تؤثر فيهم الاحتياجات التي صنفها "ماسلو" على أنها دنيا (كمقدار الأجر، والأمن) في حين أن أولئك العاملين الذين يتولون الوظائف العليا والذين تم إشباع حاجتهم الدنيا، هؤلاء ينظرون إلى إشباع حاجتهم الأعلى درجة، ويشار إلى أن الحاجات الثلاثة الأولى (الحاجة الفسيولوجية والحاجة الأمنية والحاجة للانتماء) تصنف على أنها حاجات دنيا، في حين تصنف الحاجتان الأخريان على أنهما حاجات عليا. (بونوة، 2016/2015، صفحة 126)

ثانياً: نظرية "هرزبرج" ذات العاملين (المتغيرين)

وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للاحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الاحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد "هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (بونوة، 2016/2015، الصفحات 127-128):

إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرتها في إحساس الفرد "بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه" لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أن عدم توفر هذه العوامل سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم، ويمكن حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة.

### ثالثاً: نظرية التوقع

قدم فكتور فروم  $Vector$  Vroom نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء.

### الدافع للأداء = قوة الجذب × التوقع

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه، وتتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء وانطلاقاً من النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد، فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضين، وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جواب هي:

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة. (الشهري، 2002، الصفحات 51-52)

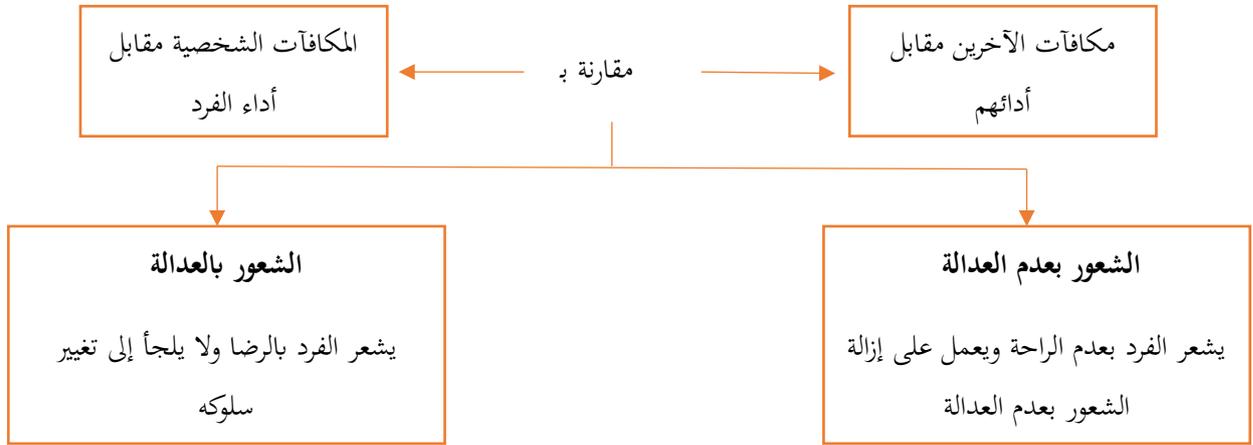
### رابعاً: نظرية العدالة

تقوم هذه النظرية التي صاغها Adams على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين، ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة، والمثال الشائع هنا هو الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمات

الأعمال، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما إستلم فعلاً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة-مدفوعاً بهذا الشعور لتحقيق العدالة والمساواة، وقد يكون الأسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة واحداً م بين الآتي:

- بذل جهد أقل في أداء العمل.
  - يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل.
  - تغيير أسلوب المقارنة لتبدو الحياة أفضل.
  - يترك الوظيفة. (العامري و الغالي، 2011، صفحة 498)
- والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية:

الشكل رقم (05.01): مضمون نظرية العدالة



المصدر: (العامري و الغالي، 2011، صفحة 498)

#### خامسا: نظرية بورتر ولولر

تقوم هذه النظرية على أن أساس استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد على حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الايجابي بين المكافآت التي حصلوا عليها وبين ما يدركوا أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم.

واعتمد بورتر ولولر **Porter & lowler** نموذجاً لتفسير أداء العاملين حيث افترضوا ب أن الأداء والانجاز ينتج عنهما عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الداخلية والخارجية تعود على الرضا في العمل فالعوائد الداخلية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل ذو أهمية ترضي رغبات الأفراد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد من اجل إشباع حاجاته الدنيا وتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية، كما تتضمن عنصراً آخر وهو إدراك الفرد والعدالة.

وقد قدمت هذه النظرية مفهوماً جديداً عن الرضا والإنتاجية، حيث أن الإنتاجية هي التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس العكس، والذي كان سائداً في النظريات التي سبقتها حيث إنها كانت تفترض أن الرضا هو الذي يؤثر

في الإنتاجية بمعنى أنها جعلت الإنتاجية متغيراً مستقلاً، وجعلت الرضا الوظيفي متغيراً تابعاً، وتأثير الإنتاجية على الرضا الوظيفي يتحدد في ضوء مجموعة من العوامل المتشابكة التي تخص كلاً من العاملين والمنظمة على حد سواء.

(الحبيشي، 2013-2014، الصفحات 90-91)

### الفرع الثاني: عوائق تحقيق الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوائق التي تحد من الوصول لدرجة عالية من الرضا الوظيفي لذا هناك الكثير من النتائج السلبية عند قياس للرضا الوظيفي ومن هذه العوائق نجد:

1. **الوظيفة أقل من الكفاءة:** هناك العديد من العاملين يشتغلون بمناصب أقل من كفاءاتهم بسبب توجد وظيفة تتلاءم وتعليمه أو تغيير للمعلومات التي حصل عليها في الوقت الذي يحصل على منصب والاضطرار للعمل في منصب أقل من كفاءته لظروف اقتصادية أو أسباب أخرى.
2. **العمل الروتيني:** أي محتوى العمل قد يمتاز بتكرار للنشاطات الذي يؤدي للروتين ومنه شعور العامل بالاستياء وعدم الرضا بالإضافة للحجم الساعي للعمل وظروفه والعلاقات.
3. **الخلاف مع الرئيس:** حيث إن سوء العلاقة بين العامل والمشرف تحد من تحقيق الرضا فالمشرف الذي يشكر العمال ويخلق جو ثقة واحترام هذا ما يحقق الرضا.
4. **التفكير السلبي:** فالأفكار السلبية تلازم الإنسان بشكل مستمر خاصة عند المرض وهذا ما يبطئه ويتكون هذا التفكير بسبب تسريح العمال والظروف الغير ملائمة والتأثير السلبي للدعاية في وسط العمال.
5. **سوء اختيار الفرد للمهنة:** فيكون المنصب غير مناسب ولا يناسب قدراته وطموحاته وقد لا ترضي دوافعه ولا تشبع حاجاته وقد يكون سبب الاختيار للظروف الفرد وحاجته للعمل.
6. **ضعف الأجر:** فضعف الأجر يؤدي لعدم تحقيق المتطلبات وبالتالي عدم تحقيق الرضا الوظيفي والعكس صحيح، فهو مؤشر لمكانة الفرد الاجتماعية.
7. **التقدم التكنولوجي:** ذلك لأن التكنولوجيا تحل محل العامل وخوفه من التسريح أو عدم معرفة الاشتغال بها وبالتالي التخوف على منصبه ومنه الاستياء والشعور بعدم الرضا. (مجيدر، 2009-2010، الصفحات 85-86)

## المبحث الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين

بعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي وعلى أداء العاملين سنتطرق للعلاقة القائمة بينهم، وهناك ثلاثة اتجاهات في تحديد هذه العلاقة:

1. الاتجاه الأول: يرى هذا الاتجاه أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
2. الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء الوظيفي هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
3. الاتجاه الثالث: يرى أنه لا توجد علاقة مريحة بين رضا الموظفين ومستوى أدائهم.

وفيما يلي جزء من التبسيط حول هذه الاتجاهات (طكوبا و حساني، 2021-2022، الصفحات 41-43):

1. الاتجاه الأول: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤدي إلى تحسن مستوى أدائهم

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل (السبب)، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له (النتيجة) ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه 1. والعكس صحيح فالفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل تقل إنتاجيته وحماسه للعمل، وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة.

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب هاوثرن الذي قام بما إلتون مايو، حيث قدم علاقة سببية بين الرضا والأداء.

2. الاتجاه الثاني: ارتفاع مستوى أداء الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم

بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت بالدراسة التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي سنة 1955، حيث توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في العلاقة التي تربط فيها العوائد (الأجر، المكافآت ... إلخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أي ان الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي.

ويعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا على العمل هو متغير تابع عكس الاتجاه (الأول) وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي مرتبطة حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه.

3. الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بل هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة.

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فقد أثبتت دراسة أجريت عام 1982، أنه لا يوجد هناك ما يؤكد على أن التغيير في أحد هذين المتغيرين الرضا والأداء) يعني بالضرورة تغيير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يرى كل من "جي روستانج" و "لوك" و "سيجفارد" و "بينت" و "موبلي" أن هناك عوامل وسيطة عديدة تحكم هذه العلاقة، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد مثل الجنس السن، درجة التعلم إلخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء المشاركة في صنع القرارات... إلخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين الانتماء الديمغرافي... إلخ.

## خلاصة الفصل

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، فعلى المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم، فأهميته بالغة بالنسبة للفرد و المؤسسة، فالرضا الوظيفي يجعل الفرد مستقرا في وظيفته ويبدل أقصى الجهود الممكنة للقيام بأداء كفو وشعوره بالسعادة ، و تنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة التي تعتبر أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتنسيق والإشراف على السير الحسن لها، لذا كان لزاما عليها الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلال الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطا مشتركا بين الإنسان والآلة، لهذا على المنظمة متابعتها وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقت البشرية الفعلية التي تمتلكها والقادرة على تحقيق الأهداف، لأن أداء العاملين هو جوهر أداء المنظمة ككل وأساس رضا العامل.

## الفصل الثاني:

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة  
حالة مركبة صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

### تمهيد

بعد إستعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بـ دور الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة مركب صناعة الكوابل -بسكرة -، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الفئات، وقد ساعدتنا الإستبانة التي تم تخصيصها لهذه الدراسة في الحصول على هذه المعلومات بعد توزيعها على عينة لدراسة المختارة.

ولالإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية جيدا قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مركب صناعة الكوابل -بسكرة -

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مركب صناعة الكوابل -بسكرة -

سيكون مركب صناعة الكوابل -بسكرة- محط أنظارنا في هذا المبحث، أين تم إجراء الدراسة بها والتعريف بها ونشأتها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

##### الفرع الأول: نشأة المؤسسة

يعد مركب صناعة الكوابل بـ بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات الطابع الإستراتيجي على المستوى الوطني والإفريقي، كذلك نظرا لقدرته التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرته على تعويض المنتجات الأجنبية، بل براعته في تقنيات الإنتاج المتطورة والتي أدت إلى حصول الشركة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة.

تأسست شركة **Enicab** سنة 1983 وكانت تشرف على ثلاث وحدات وهي:

- وحدة القبة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط وذات الضغط المنخفض.
- وحدة واد السمار بالحراش لصناعة الأسلاك والكوابل الهاتفية.
- وحدة بسكرة لصناعة كوابل الطاقة (كل أنواع الكوابل).

في أواخر شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل -بسكرة- عن باقي الوحدتين التي تقعان في واد السمار والقبة وأصبحت المؤسسة مستقلة بذاتها.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة وتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة وتشمل مباني الإدارة، ورشات الإنتاج، مخازن ومواقف السيارات، أما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة عن مساحات خضراء وقد تستعمل أحيانا كمخازن إضافية عند الحاجة.

في سنة 2008 تم خصخصة المؤسسة، وتم بيع 70 % من أسهمها إلى مجمع جنرال كابل الأمريكية، أما بالنسبة 30 % المتبقية بقيت في يد شركات مساهمة الدولة SGP). (SOCITE DE GESTION ET DE PARTICIPATION)

وفي سنة 2017 إستحوذ مجمع كوندور على 70 % التي كانت في يد جنرال كابل وأصبحت المؤسسة 30 % تابعة للدولة و 70 % تابعة لمجمع كوندور، أما بالنسبة لأهم المتعاملين فهما سونلغاز والشركات الفرعية لها، وسوناطراك والشركات التابعة له..

##### الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال، إذ تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

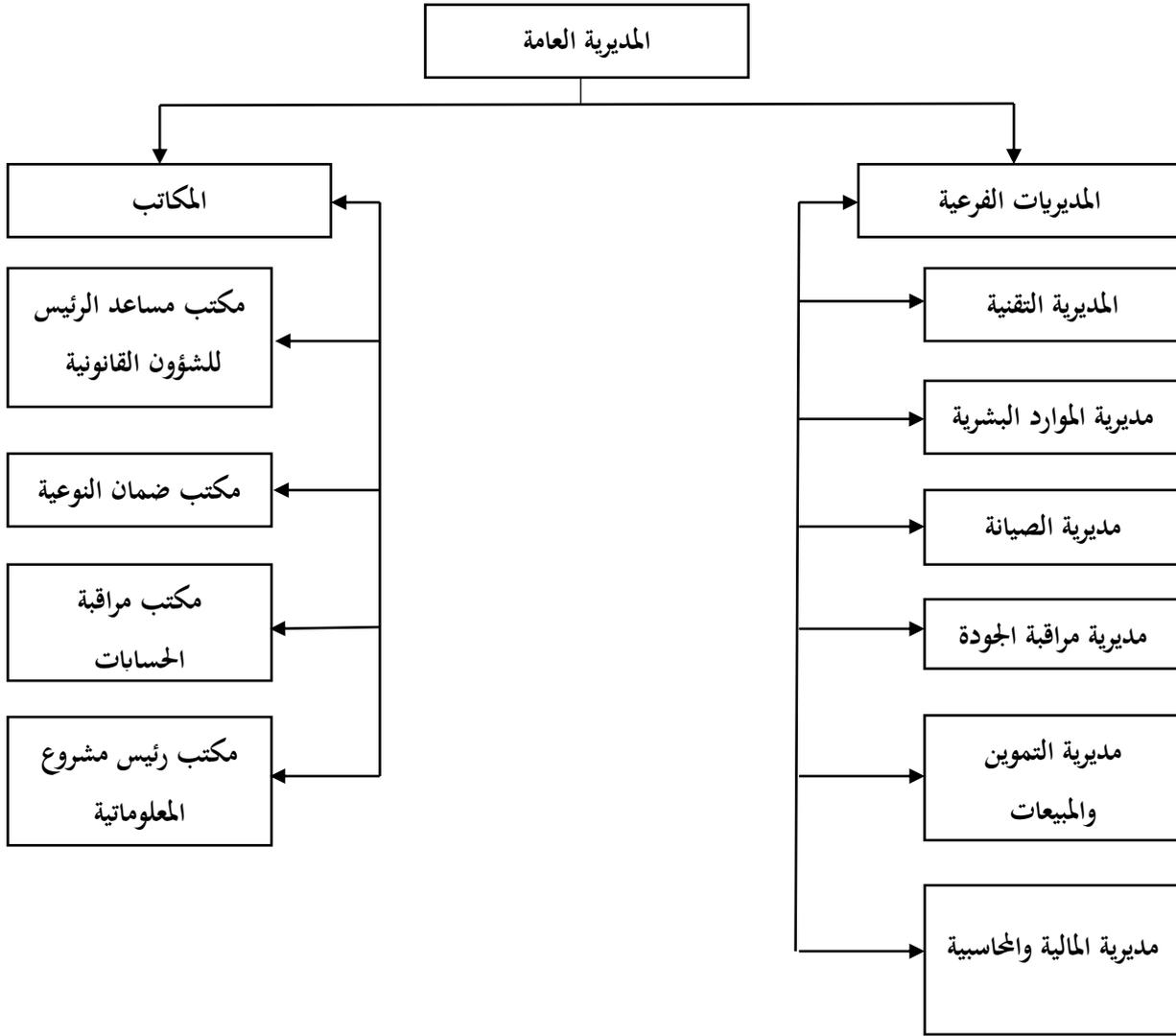
1. الكوابل المنزلية: تنتج منها المؤسسة حوالي 200 نوع، تستخدم في المباني ويتراوح ضغطها بين 250-1500 PVC. فولط تصنع بمادة النحاس.
2. الكوابل الصناعية: ويصل عددها إلى 70 نوع، تصنع هذه الكوابل من مادة النحاس، وتعزل بمادة الألمنيوم، حيث يتراوح ضغطها من 600-1000 فولط. PVC. أما التغليف فيكون بمادة PRC أو PVC.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

3. الكوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع: حيث تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء ما بين 1000 و 3000 فولط، أما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدة في نقل الكهرباء 30000 فولط، ويبلغ عدد PRC وPVC المتوسط حوالي 70 صنف، والتي تصنع بمادتي النحاس والالمنيوم.
  4. الكوابل غير المعزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة، وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.
  5. كوابل الشبكات أو التوزيع: تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الألمنيوم وخليط ما يسمى AGS يتكون من المغنيزيوم والالمنيوم والسليسيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.
- ومنذ أن إستقلت ENICAB عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة إستطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 1989-1999 ALMEC - ALU / ACIER حيث يتمتع بالخفة والتنوعية الجيدة.
- كما تقوم المؤسسة بإنتاج البكرات الخشبية التي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب و المسامير و غير ذلك من المواد المساعدة في إنتاجها.
- وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC كما تقوم بتسويقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية ، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.
- إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتوجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجنب ومنهم محليين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة-من المديريات التالية:

1. المديرية العامة: تهتم بالإشراف والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة إستشارية مكونة من:
    - مكتب مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال، الإدارات الخارجية وبين المؤسسة ومورديها وزبائنها.
    - مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة): مسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة وينيب عن الرئيس في حالة غيابه.
    - مكتب رئيس مشروع المعلوماتية: وهو فرع ناشئ في المؤسسة تم إستحداثه لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي، حيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.
    - مكتب مراقبة الحسابات: يقوم بالمراجعة المحاسبية.
- وتندرج ضمن هذه المديرية العامة خمس مديريات فرعية والتي هي:

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

أ. المديرية التقنية: تعتبر هذه الدائرة أساسية للمؤسسة، حيث أنها تتكون من 07 مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة

في صنع الكوابل، ومصالح دائرة الإنتاج كالاتي:

- مصلحة تسيير وتخطيط الإنتاج.
- مصلحة القلد والظفر.
- PVC مصلحة العزل والتغليف.
- مصلحة تحضير المادة العازلة.
- مصلحة صنع البكرات.
- مصلحة التوزيع.

ب. مديرية الموارد البشرية: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح، تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، التكوين

... إلخ)، وكذلك تأمين محيط العمل وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الوقاية والأمن.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

ج. مديرية الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والعتاد، تتكون من خمسة مصالح:

- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة المنهجية والمراقبة.
- مصلحة توزيع المنافع.
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة الدراسات.

د. مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة جودة منتجات المؤسسة، تتكون من مصلحتين وهما:

- مصلحة المخابر.
- مصلحة حقل التجارب.

هـ. مديرية التموين والمبيعات: مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (النحاس أو قطع الغيار أو مواد العمل (دواليب، دهن ...

إلخ) وتتكون من خمسة مصالح:

- مصلحة مشتريات المواد الأولية.
- مصلحة تسيير المخزون.
- مصلحة العبور.
- مصلحة قطع الغيار.

و. مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية، وتهدف إلى إعطاء صورة واضحة للوضع المالي

والمحاسبي للمؤسسة وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة الميزانية.
- مصلحة المالية.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

- مصلحة المحاسبة التحليلية.
- مصلحة المحاسبة العامة.

تجدر الإشارة إلى أن عدد عمال المؤسسة في 19/07/2020 بلغ 410 عامل منها حوالي 220 أعوان تنفيذ وأن المؤسسة قد مرت على مرحلتين صعبتين خلال الفترة 2008-2020، حيث تضمنت هاته الفترة عمليتين كبيرتين التسريح العمال كانتا كما يلي:

- الأولى: من 1500 إلى 700 عامل.
- الثانية من 700 إلى 410 عامل في الوقت الحالي.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة لسنة 2020

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني والدولي، وتعد كذلك أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى القاري، بالإضافة إلى السمعة التي اكتسبتها بعد حيازتها على ( ISO 9001 نسخة 2015)، تتمثل أهدافها كما يلي:

#### أولاً: أهداف عامة

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
- تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية.
- الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد.
- إرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم.
- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة.
- الاهتمام بالعنصر البشري والحفاظ عليه وتحسين ظروف عمله.
- الحفاظ على مستوى منخفض من إستيراد للمواد الأولية.

#### ثانياً: أهداف خاصة

- تقوية صورة العلامة للمؤسسة.
- تحقيق إستثمارات جديدة (إدخال منتجات جديدة للسوق).
- تحقيق إنتاج سنوي يعادل 11388 طن.
- تقليص النفائات والتبذير إلى ما يعادل 3%، 2.
- تحقيق رقم أعمال سنوي يعادل 9,500,000,000 دج.
- توسيع شبكة التوزيع.
- إقتحام أسواق جديدة.
- إسترجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز.
- إنتاج كوابل من نوع سوناطراك.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة مركب صناعة الكوابل-بسكرة-عدددهم 135 عامل، وقد أخذت عينة تقدر بـ 50 عامل، وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم إسترجاع 45 إستبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي.

##### الفرع الثاني: وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

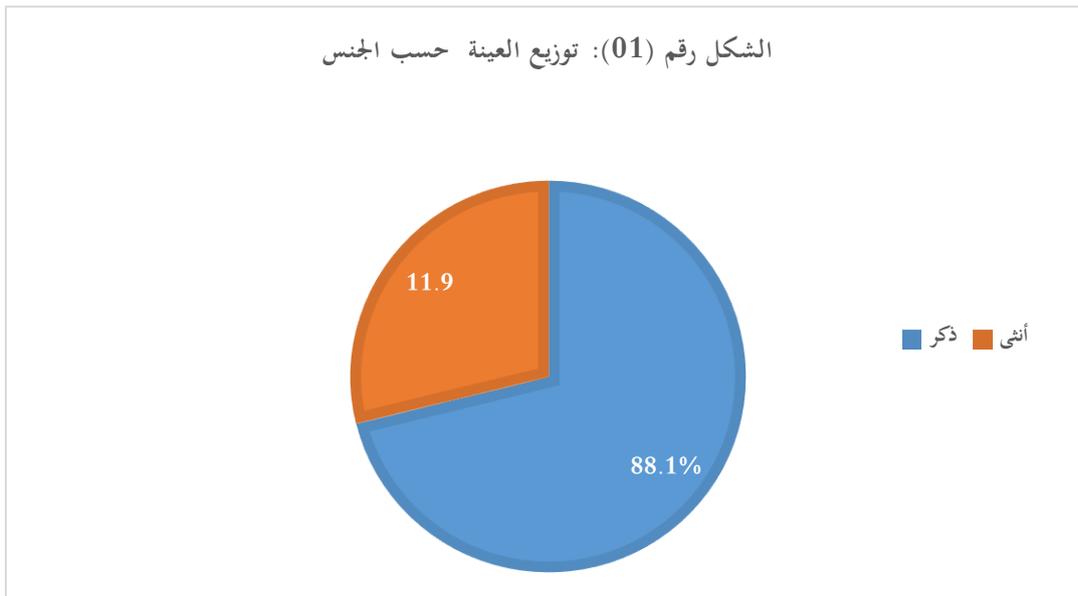
#### أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

##### الجدول رقم (01-02): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.1%	37	ذكر
11.9%	5	أنثى
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته 88.1% من مفردات عينة الدراسة هم الذكور أما الإناث فتمثل بنسبة 11.9%، ومن خلال النسبة المئوية أعلاه سابقة نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

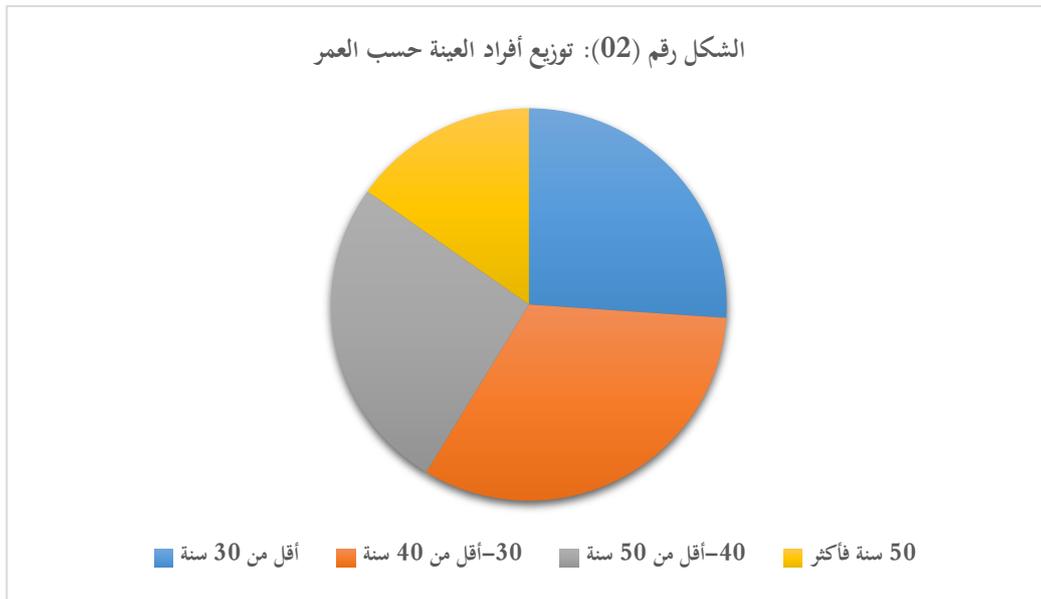
ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (02-02): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	28.6 %
30-أقل من 40 سنة	15	35.7 %
40-أقل من 50 سنة	12	28.6 %
50 سنة فأكثر	3	7.1 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة أن حوالي 35.7 % من عينة الدراسة هم من فئة الشباب تقل أعمارهم عن 40 سنة، وتوزعت مفردات عينة الدراسة بين فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (40-أقل من 50 سنة) بنسبة 28.6 %، أما الفئة الأخيرة أقل من 30 سنة و50 سنة فأكثر فقد جاءت بنسبة 7.1 % . والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

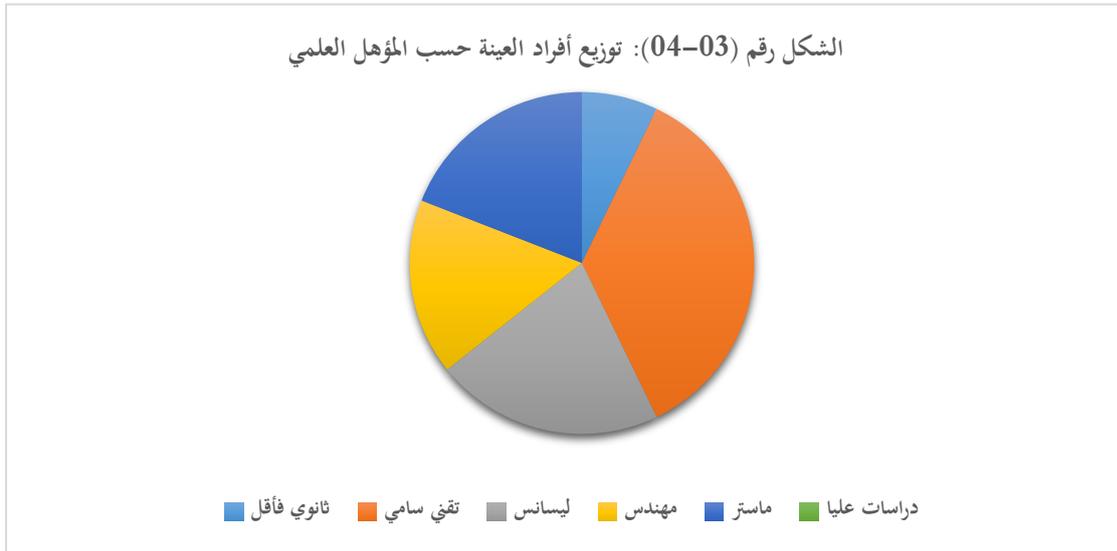
الجدول رقم (02-03): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	العمر
7.1%	3	ثانوي فأقل
35.7%	15	تقني سامي
21.4%	9	ليسانس
16.7%	7	مهندس
19%	8	ماستر
-	0	دراسات عليا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة، بحيث نلاحظ أن نسبة 35.7% من أفراد عينة الدراسة ذات مستوى تقني سامي، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس فهي 21.4%، في حين أن الحاصلين على شهادة الماستر فكانت 19%، أما الحاصلين على شهادة مهندس كانت نسبتهم 16.7%، ثم تأتي فئة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 7.1%، ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوظيف العاملين المتحصلين على شهادة التقني سامي والماستر والمهندس بنسبة أكبر. والشكل البياني الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب المتغير سنوات الخبرة

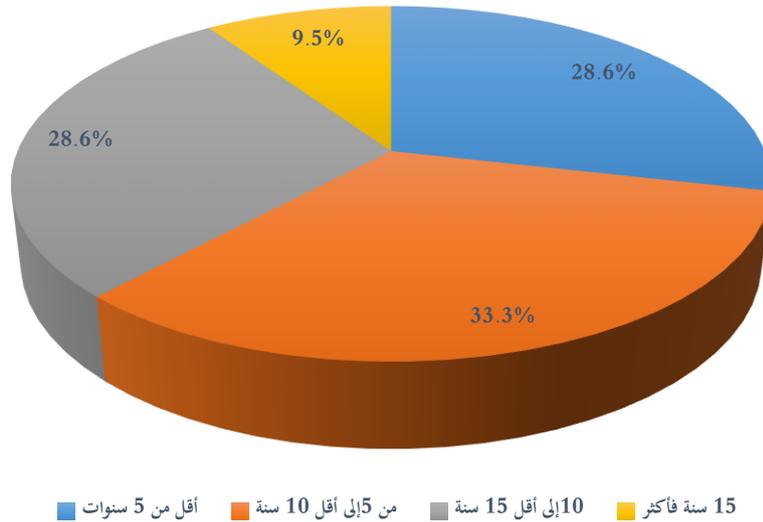
الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	28.6 %
من 5 إلى أقل 10 سنة	14	33.3 %
10 إلى أقل 15 سنة	12	28.6 %
15 سنة فأكثر	4	9.5 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب وبنسبة 33.3 % ذات خبرة مهنية من 5 إلى أقل 10 سنة عمل، ومنهم 28.6 % ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وبين 10 إلى أقل 15 سنة، ونسبة 9.5 % ذات خبرة مهنية من 15 سنة فأكثر، كل ذلك يعكس لنا مدى التنوع في تركيبة العاملين من ذوي الخبرات المتنوعة في المؤسسة محل الدراسة. والشكل البياني التالي يوضح لنا ذلك.

الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

إعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصاً لقياس إتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 02)، تم تقسيم هذا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الإستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير الرضا الوظيفي حيث يتكون من 16 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وذلك لقياس مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة مركب صناعة الكوابل - بسكرة - وهي:

- البعد الأول: الرضى عن الترقية تم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 4.
- البعد الثاني: الرضى عن الأجر تم قياسه من خلال العبارات من 5 إلى 8.
- البعد الثالث: الرضى عن ظروف العمل تم قياسه من خلال العبارات من 9 إلى 12.
- البعد الرابع: الرضى عن محتوى العمل تم قياسه من خلال العبارات من 13 إلى 16.

أما المحور الثاني والأخير من الإستبيان يتعلق بأداء العاملين ويتكون بدوره من عشر (10) عبارة مقسمة إلى بعدين لقياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة وهي:

- البعد الأول: الفعالية تم قياسه من خلال العبارات من 17 إلى 21.
- البعد الثاني: الكفاءة تم قياسه من خلال العبارات من 22 إلى 26.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس إستجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (02-05): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع لدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة لدراسة وترتيب متغيرات لدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

- معامل الارتباط لبيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH : وذلك لقياس ثبات أداة لدراسة.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة لدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط:
- اختبار كوجروف-سمرنوف: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

### الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نستخدم على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: لتحقق من صدق محتوى أداة لدراسة والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة لدراسة من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، وأي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة لدراسة بلغ (0.882) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما انه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور لدراسة هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

#### 2. ثبات أداة الدراسة:

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الإختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الإختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (02-06): معامل الصدق الثبات

معامل الصدق الثبات	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
0.840	16	0.916	محور الأول: الرضا الوظيفي
0.849	10	0.921	محور الثاني: أداء العاملين
0.882	26	0.939	الصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.882، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 90%.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإمام بهذه العناصر حق الإمام.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الإلتواء يقع في المجال (3، -3) وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (7، -7) وتظهر قيم معامل الإلتواء والتفلطح في الجدول التالي:

جدول(07.02): معاملات الإلتواء والتفلطح

معامل التفلطح		معامل الإلتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.717	0.239	0.365	-0.952	الرضا عن الترقية
0.717	-0.370	0.365	-0.715	الرضا عن الأجر
0.717	3.700	0.365	-1.385	الرضا عن ظروف العمل
0.717	1.321	0.365	-1.290	الرضا عن محتوى العمل
<b>0.717</b>	<b>1.421</b>	<b>0.365</b>	<b>-1.152</b>	<b>الرضا الوظيفي</b>
0.717	0.505	0.365	-1.145	الفعالية
0.717	0.692	0.365	-1.160	الكفاءة
<b>0.717</b>	<b>-0.720</b>	<b>0.365</b>	<b>-0.634</b>	<b>أداء العاملين</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الإلتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها تقع في المجال (3، -3)، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (7، -7)، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. والشكل الموالي يوضح ذلك.

#### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سوف نتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) قسمة المدى على عدد الفئات (5/4=0.8)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

الجدول رقم (08.02): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

مستوى الموافقة	الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	(1.79-1)
منخفض	غير موافق	(2.59-1.8)
متوسط	محايد	(3.39-2.60)
مرتفع	موافق	(4.19-3.4)
مرتفع جدا	موافق بشدة	(5.0-4.20)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

الفرع الأول: تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي

للإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

الجدول رقم (09-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
1	تقدم المؤسسة فرص ترقية محفزة لكل موظف	4.10	1.078	1	مرتفع
2	تشعر بالرضا عن الطرق المطبقة لترقية الموظفين	3.48	1.087	4	مرتفع
3	تطبق المؤسسة نظاماً ترقية عادلاً بالنسبة لكل الموظفين	3.71	1.111	3	مرتفع
4	تتم آليات الترقية وفق ما تنص عليه المبادئ والتشريعات والقوانين المتفق عليها في المؤسسة	3.93	0.997	2	مرتفع
	<b>الرضا عن الترقية</b>	<b>4.01</b>	<b>0.894</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
5	تتلقى راتباً يتناسب مع حجم المهام الموكلة إليك	4.14	0.872	1	مرتفع
6	سياسة الأجور المتبعة من طرف مؤسستك عادلة بنظرك	3.98	0.841	4	مرتفع
7	يتوافق أجرك مع ظروفك المعيشية	4.02	0.975	3	مرتفع
8	للأجر الذي تتقاضاه علاقة ببقائك بالمؤسسة	4.05	0.882	2	مرتفع
	<b>الرضا عن الأجر</b>	<b>4.10</b>	<b>0.718</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

مرتفع	1	1.024	4.02	تساعدك فترات الراحة المتاحة في عملك على استعادة نشاطك وتجديد طاقتك.	9
مرتفع	3	0.975	3.69	يتوافق حجم ساعات العمل مع طبيعة المهام التي تؤديها	10
مرتفع	4	1.085	3.43	الظروف الإدارية متوفرة بشكل جيد مثل: الإنارة، التهوية... إلخ	11
مرتفع	2	0.961	3.83	أنت راض عن الرعاية الصحية في مؤسستك.	12
مرتفع	3	0.778	3.93	<b>الرضا عن ظروف العمل</b>	
مرتفع	3	1.234	3.88	يتميز عملك بالتنوع في المهام	13
مرتفع	2	1.031	3.90	تناسب قدراتك مع عملك الذي تقوم به	14
مرتفع	1	1.058	3.95	تجد سهولة في تأدية عملك	15
مرتفع	4	1.181	3.86	يشعرك العمل الذي تؤديه باحترام الآخرين لك	16
مرتفع	4	1.012	3.87	<b>الرضا عن محتوى العمل</b>	
مرتفع	-	0.876	3.98	<b>الرضا الوظيفي</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

- 1. بعد الرضا عن الترقية:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.01) بانحراف معياري (0.894)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الرضا عن الترقية يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.71-4.10) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.997-1.111)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تهتم اهتمام كبير برضا العمال عن نظام الترقية لديها.
- 2. بعد الرضا عن الأجر:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.10) بانحراف معياري (0.718)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الرضا عن الأجر يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98-4.14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.841-0.975)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على شعور العمال بالرضا عن الأجر وتطبيق سياسات أجور جيدة.
- 3. بعد الرضا عن ظروف العمل:** لقد جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.93) بانحراف معياري (0.778)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الرضا عن ظروف العمل يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

المتوسطات ما بين (3.43-4.01) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (0.961-1.085) ويفسر ذلك بأن المؤسسة تهتم وبشكل كبير في توفير ظروف عمل جيدة.

4. بعد الرضا عن محتوى العمل: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.87) بانحراف معياري (1.012)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-3.95) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (1.031-1.234) ويفسر ذلك أن المؤسسة تهتم وتدق في محتوى العمل بحيث يتميز العمل بالتنوع في المهام كما يتميز بالسهولة ويتناسب مع قدرات العاملين. وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الرضا الوظيفي ككل بمختلف عباراتها (3.98) بانحراف معياري (0.876) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.4-4.19).

### الفرع الثاني: تحليل عبارات محور أداء العاملين

للإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

الجدول رقم (02-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

#### عبارات محور أداء العاملين

الرقم	أبعاد أداء العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
17	يتمتع العاملون بإدارة المؤسسة بالقدرة على حل مختلف مشاكل العمل	3.98	1.316	1	
18	يتم إنجاز المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	3.62	1.229	5	
19	تركز مؤسستكم على الأنشطة التي تعود عليها بالناتج الإيجابية	3.74	1.308	4	
20	ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج	3.79	1.159	3	
21	هناك إستخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى تكلفة	3.81	1.254	2	مرتفع
	<b>الفعالية</b>	<b>3.89</b>	<b>1.187</b>	<b>1</b>	مرتفع
22	تحدد الكفاءات الجماعية قوة المؤسسة في مجال تنافسيتها	3.79	1.335	1	مرتفع
23	تمثل الكفاءات الفردية نقطة قوة للمؤسسة	3.38	1.147	3	متوسط
24	يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة	3.36	1.284	4	متوسط

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

متوسط	5	1.293	3.29	تقوم المؤسسة بقياس كفاءتها بمعايير مباشرة وغير مباشرة	25
مرتفع	2	0.989	3.74	تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرتقبة	26
مرتفع	2	<b>1.055</b>	<b>3.76</b>	<b>الكفاءة</b>	
مرتفع	-	<b>0.865</b>	<b>3.86</b>	<b>أداء العاملين</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

1. **بعد الفعالية:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.89) بانحراف معياري (1.187)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الفعالية يقع ضمن الفئة (3.4 - 4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.62-3.98) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.187-1.316)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تهتم اهتمام كبير بالأفراد العاملين لديها وينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج بحيث يتم استغلالهم استغلال رشيد بهدف تحقيق أقل تكلفة.

2. **بعد الكفاءة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) بانحراف معياري (1.055)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الكفاءة يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.79) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.989-1.293)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحديد كفاءتها وقياسها بطرق مباشرة وغير مباشرة وبالتالي تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المطلوبة.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أداء العاملين ككل بمختلف عباراتها (3.86) بانحراف معياري (0.865) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.4-4.19).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمحاور الإستبيان، سوف نتطرق الآن إلى اختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

- **الفرض العدمي:** لا يوجد دور ل الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

- **الفرض البديل:** يوجد دور ل الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه

الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

الجدول(11-02): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.762	1	8.762	16.018	0.000
الخطأ	21.881	40	0.547		
المجموع الكلي	30.643	41			

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

- معامل الارتباط  $R=0.535$
- معامل التحديد  $R^2=0.286$
- معامل التحديد المعدل  $R_a^2=0.268$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11-02) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.018) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن هناك أثر للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الرضا الوظيفي يفسر ما مقداره 28.6% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه أداء العاملين، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول(12-03)

الجدول(11-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الرضا الوظيفي/أداء العاملين	0.528	0.132	0.535	4.002	0.000	16.018	0.535	0.286

ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.018) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة (4.002) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.535) وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.286)، وهذا يبين أن ما نسبته 28.6% من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الرضا الوظيفي وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على: يوجد دور للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

الفرع الثاني إختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرض العدمي: لا يوجد دور ل الرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

- الفرض البديل: يوجد دور ل الرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور الرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الرضا عن الترقية/أداء العاملين	0.460	0.135	0.476	3.421	0.001	11.705	0.476	0.226

ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور للرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.705) عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضا بلغت قيمة T المحسوبة (3.421) عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.476) وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.226). وهذا يبين أن ما نسبته 22.6 % من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الرضا عن الترقية وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: هناك دور للرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرض العدمي: لا يوجد دور ل الرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

- الفرض البديل: يوجد دور ل الرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الرضا عن الأجر/أداء العاملين	0.477	0.15	0.396	2.727	0.009	7.435	0.396	0.157

ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور للرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (7.435) عند مستوى دلالة (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.727) عند مستوى دلالة (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.396) وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.157). وهذا يبين أن ما نسبته 15.7 % من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الرضا عن الأجر وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على: هناك دور للرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

### ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرض العدمي: لا يوجد دور ل الرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
  - الفرض البديل: يوجد دور ل الرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور الرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الرضا عن ظروف العمل/أداء العاملين	0.487	0.158	0.438	3.082	0.004	0.438	0.192

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور للرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (9.496) عند مستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.082) عند مستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.438) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.192). وهذا يبين أن ما نسبته 19.2 % من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الرضا عن ظروف العمل وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على: هناك دور للرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

### رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرض العدمي: لا يوجد دور ل الرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- الفرض البديل: يوجد دور ل الرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

## الفصل الثاني دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور الرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الرضا عن محتوى العمل/أداء العاملين	0.410	0.118	0.480	3.457	0.001	11.954	0.480	0.230

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور للرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.954) عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة (3.457) عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.480) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.230). وهذا يبين أن ما نسبته 23% من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الرضا عن محتوى العمل وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على: هناك دور للرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

### خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، و قد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة التي وزعناها على عمال وإطارات المؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فهو الخاص بمحاور الإستبانة المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو الرضا الوظيفي، أما المحور الثاني تمثل في المتغير التابع وهو أداء العاملين، هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في : هل هناك أثر للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وبعد استرجاع الإستبانة تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS V.20 حيث استخدمنا أساليب إحصائية متنوعة ك (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، التوزيع الطبيعي)، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود دور معنوي للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ ، حيث فسر الرضا الوظيفي ما نسبته % 28.6 من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.
- وجود دور لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على حدى (الرضا عن الترقية، الرضا عن الأجر، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن محتوى العمل) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .

# الخاتمة العامة

خاتمة

اختبرت هذه الدراسة دور الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وذلك من أجل فهم العلاقة بينهما، حيث تم دراسة أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي المتمثلة في: الرضا عن الترقية، الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن ظروف العمل إلى جانب دراسة أبعاد المتغير التابع وهو أداء العاملين والمتمثلة في: الفعالية، الكفاءة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وبالتالي تم تقديم توصيات لمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة.

النتائج:

ومما سبق ذكره توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. النتائج النظرية:

- يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي مهم للموظف ولصاحب العمل على حد سواء. فمن ناحية الموظف، يشعر بالسعادة والارتياح عندما يكون راضيًا عن عمله، ويشعر بالإشباع الشخصي والتحقق المهني. وبالتالي، يزداد الالتزام والتفاني في العمل، ويكون أكثر إنتاجية وإبداعًا. أما من ناحية صاحب العمل، فإنه يستفيد من موظفين راضين يعملون بجد وتفانٍ، ويكونون عرضة أقل للتأثر بالتغيرات المنظمة، ويزيد مستوى الأداء والكفاءة في المؤسسة.
- يعتمد الرضا الوظيفي على عدة عوامل، وتختلف هذه العوامل من شخص لآخر. فمن الممكن أن يكون الرضا مرتبطًا بالرواتب والمكافآت المادية، ومن الممكن أن يكون مرتبطًا بفرص الترقية والتطوير المهني، ومن الممكن أن يكون مرتبطًا بجودة العلاقات في مكان العمل.
- يقيس أداء العاملين مدى كفاءة وفاعلية الموظفين في تنفيذ مهامهم بشكل صحيح وفقًا للمعايير والتوقعات المحددة.
- يعتبر أداء العاملين مؤشرًا هامًا لنجاح الموظف ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الرضا الوظيفي في مركب صناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.98) بانحراف معياري قدره (0.876).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل بسكرة مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.865).
- وجود دور للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل بسكرة حيث فسر الرضا الوظيفي ما نسبة (28.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء عمال مركب صناعة الكوابل بسكرة.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة وطيدة وطرديّة بين المتغيرين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بمركب صناعة الكوابل بسكرة، حيث بلغت نسبة (53.5%).
- مستوى الرضا الوظيفي بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة جاء مرتفعًا.
- مستوى أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة جاء مرتفعًا.

- هناك دور للرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- هناك دور للرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- هناك دور للرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- هناك دور للرضا عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.
- هناك دور للرضا عن محتوى العمل في تحسين أداء العاملين بمركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة.

### التوصيات:

1. ضرورة الإرتقاء بترسيخ مفاهيم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في منظمات اليوم من خلال زيادة وعي الموظفين وعقد المؤتمرات وإقامة دورات تدريبية وثقافية بهدف توليد المعرفة لدى الموظفين والتي بدورها تدفعهم إلى الرضا الوظيفي.
2. ينبغي على المنظمات اليوم أن تولي الرضا الوظيفي إهتماما كبيرا لما يقدمه هذا الأخير من آثار إيجابية على جميع مستويات المنظمة.
3. تحسين مستوى المكافآت والأجور والعلاوات التي يحصل عليها العمال في المنظمة.
4. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث على هذين المتغيرين وعلاقتهم مع غيرهما من المتغيرات مثل: الأمن الوظيفي، التماثل الوظيفي، وعلى مجتمعات دراسة أخرى مثل: الكليات الجامعية، مؤسسات التربية والتعليم...

### آفاق لدراسة:

يقترح الطالب دراسة المتغيرات التالية:

- الرضا الوظيفي وعلاقته بالميزة التنافسية.
- دور الرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- فعالية الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور القيادة في الرضا الوظيفي.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر وعران
	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
<b>الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
ب	تمهيد
ب	1. طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ج	2. الدراسات السابقة
هـ	3. فرضيات الدراسة
هـ	4. نموذج الدراسة
و	5. التوضع الأبستمولوجي ومنهجية الدراسة
ز	6. تصميم الدراسة
ح	7. أهمية الدراسة
ح	8. خطة مختصرة للدراسة (هيكل الدراسة)
<b>الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
03	المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه
06	المطلب الثاني: أداء العاملين المفهوم/الأهمية/العوامل المؤثرة فيه
10	المطلب الثالث: محددات/مؤشرات قياس/مكونات أداء العاملين
11	المطلب الرابع: طرق تحسين ورفع أداء العاملين
13	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
13	المطلب الأول: الرضا الوظيفي المفهوم/الأهمية/الخصائص
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي
23	المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي

25	المطلب الرابع: نظريات وعوائق الرضا الوظيفي
30	المبحث الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب صناعة الكوابل وكالة بسكرة"
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مركب صناعة الكوابل -بسكرة-
35	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة لسنة 2023
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
47	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
57	الخاتمة العامة
60	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع المستخدمة

### أولاً: المراجع العربية

#### 1. الكتب:

- السلمي علي. (1997). إدارة الموارد البشرية (المجلد الثانية). القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1. البحرين: دار جديد للنشر والتوزيع.
- أحمد سيد سبتي. (2017). دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر. (غير منشور). عمان، الأردن: دار خالد اللحيايبي للنشر والتوزيع.
- أحمد صقر عاشور. (1983). إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- راوية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر.
- سلوى عمر عبد الرحمان. (2015). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- عبد الباري درة. (2003). تكنولوجيا الاداء البشري في المنظما: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عمر وصفي عقيلي، و آخرون. (1994). وظائف منظمات الأعمال. عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- فاروق عبد الله فليح، و محمد عبد المجيد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (المجلد الطبعة 01). دار المسيرة.
- فيصل عبد الروف الدحلة. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان، الأردن: دار المكتبة الوطنية.
- كامل بربر. (2008). إدارة الموارد البشرية "إتجاهات وممارسات، ط1. بيروت، لبنان: دار المنهل اللبناني.
- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- مدحت أبو النصر. (2008). الأداء الإداري المتميز، ط1. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر.
- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (المجلد 01). الإسكندرية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نظمي شحادة، و آخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية، ط1. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

## 2. المقالات:

- سعاد عبد الوهاب. (د س). دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة بلدية الكاليتوس-. دراسات وأبحاث، الصفحات 01-33.
- عامر تيسير عايش شحادات. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية دراسة مقارنة بين العمالة المحلية و الأجنبية. مجلة كلية السياحة والفنادق، 05(15)، الصفحات 70-92.
- علي رحمة راشد. (2016). اتراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 98، العدد 23.
- علي يونس، و صلاح شيخ ديب. (2009). ثياس أثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان-. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01.

## 3. الرسائل والأطروحات:

- الشريف عشور. (2020-2021). أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- مذكرة ماستر في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- إسماعيل شويخي. (2002-2003). دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال (2000-2004)-. مذكرة ماجستير غير منشورة. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- أمينة بودراع. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-. رسالة ماجستير في علوم التسيير. المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.
- إيهاب ربحي الغصين. (2012). أثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- إيهاب محسن حمود الحبيشي. (2013-2014). أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير. معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- بلال مجيدر. (2009-2010). تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. قسنطينة.
- نائر أحمد حمود العمرو. (2012). العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء الوظيفي دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية. رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة. مؤتة، الأردن: جامعة مؤتة.
- خالد محمد الشوايكة. (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية . رسالة ماجستير في الادارة العامة . الجامعة الاردنية، الأردن.

- زهية عزيزون. (2006-2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة-. (مذكرة ماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
- شفيق شاطر. (2009-2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل. (مذكرة ماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
- صابر بن عيسى. (2018-2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية-دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة-. أطروحة دكتوراه في النشاط البدني. معهد النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- الصالح جيلح. (2005). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين-دراسة حالة مجمع صيدال-. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر.
- صليحة شامي. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس- . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. بومرداس، الجزائر: جامعة محمد بوقرة.
- عبد الرحمان عزيزو. (2014/2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص-دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة. (رسالة ماجستير في علم النفس). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عبير فوزي الخطيب. (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- عذارى سعود الهاجري. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين-دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت-. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة. العراق: جامعة الشرق الأوسط.
- فاطمة محبوب. (2015-2016). دراسة التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال-. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- مختار طكوبا، و حورية حساني. (2021-2022). الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين -دراسية حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار-. مذكرة ماستر في العلوم السياسية. أدرار: جامعة أحمد دراية.
- نبيلة بووذن. (2006-2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه -. (مذكرة ماجستير في علم النفس وتسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة محمد منتوري.

- نورالدين عسلي. (2009/2008). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة ولاية المسيلة-. (رسالة ماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- هشام برو. (2019/2018). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة-. (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية ، بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة.
- هند لبصير. (2016-2015). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- وفاء رايس. (13 و 14 ديسمبر، 2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Anne Marie Periceli و Brono Sire .(1996) .*Performance et ressources humaines* .Paris, France: Edition Economica.
2. Gary Latham و Kenneth Wexley .(1981) .*Increasing Productivity Through-Performance Appraisal* .U.S.A: Addison-Wessly Publishing Company.
3. karim Said و Martine Maadani .(2009) .*Managment (pilotage de la performance)* . Paris, France: Hachet Livre.
4. Lorrino Phillipe .(1996) .*Comptes et récits de la performance* .Paris, France: Edition d'organisation.

# قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم ...

الموضوع:

## دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أخي الكريم...، أختي الكريمة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر متطلب لنيل شهادة في العلوم الاقتصادية، تخصص... بعنوان:

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د. الهاشمي عباسية

من إعداد الطالب:

بوقطيش محمد زكرياء.

السنة الجامعية: 2023/2022

أنجزت هذه الاستبانة لغرض علمي بحثي، ولن تستعمل لأي غرض آخر، ولن تسلم لأي جهة مهما كانت صفتها.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية التي تتعلق بعمال مؤسسة ... بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة

على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

1. الجنس ذكر  أنثى
2. العمر أقل من 30 سنة  30 إلى أقل من 40 سنة  40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي ثانوي فأقل  تقني سامي  مهندس  ليسانس
4. سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنة  من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس كل من أبعاد الرضا الوظيفي وأداء العاملين ... الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات بعد قراءة العبارة بتمعن مع شرحها، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لإختيارك.

### المحور الأول: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	الرقم
					تقدم المؤسسة فرص ترقية محفزة لكل موظف	01
					تشعر بالرضا عن الطرق المطبقة لترقية الموظفين	02
					تطبق المؤسسة نظاماً ترقية عادلاً بالنسبة لكل الموظفين	03
					تم آليات الترقية وفق ما تنص عليه المبادئ والتشريعات والقوانين المتفق عليها في المؤسسة	04
					تتلقى راتباً يتناسب مع حجم المهام الموكلة إليك	05
					سياسة الأجور المتبعة من طرف مؤسستك عادلة بنظرك	06
					يتوافق أجرك مع ظروفك المعيشية	07
					للأجر الذي تتقاضاه علاقة ببقائك بالمؤسسة	08
					تساعدك فترات الراحة المتاحة في عملك على استعادة نشاطك وتجديد طاقتك.	09
					يتوافق حجم ساعات العمل مع طبيعة المهام التي تؤديها	10
					الظروف الإدارية متوفرة بشكل جيد مثل: الإنارة، التهوية... إلخ	11
					أنت راض عن الرعاية الصحية في مؤسستك.	12
					يتميز عملك بالتنوع في المهام	13
					تناسب قدراتك مع عملك الذي تقوم به	14
					تجد سهولة في تأدية عملك	15
					يشعرك العمل الذي تؤديه باحترام الآخرين لك	16

المحور الثاني: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات أداء العاملين وأبعاد القياس	الرقم
					يتمتع العاملون بإدارة المؤسسة بالقدرة على حل مختلف مشاكل العمل	17
					يتم إنجاز المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	18
					تركز مؤسستكم على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية	19
					ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المؤسسة وليس فقط كعوامل إنتاج	20
					هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى تكلفة	21
					تحدد الكفاءات الجماعية قوة المؤسسة في مجال تنافسيتها	23
					تمثل الكفاءات الفردية نقطة قوة للمؤسسة	24
					يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة	25
					تقوم المؤسسة بقياس كفاءاتها بمعايير مباشرة وغير مباشرة	26
					تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوبة	27

شاكرين لكم جهودكم الطيب وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
مناصرة إسماعيل	أستاذ	بسكرة
عباسة الهاشمي		بسكرة



الملحق رقم (04): طلب استكمال مذكرة تخرج

<p>بوقطيطيشة محمد زكرياء تخصص: م.م. البشرية الواحدة على الطلب 07. 69. 16. 51 مستعمل علم الموارد التخرج Emicab Plus General Cable Tel: 033.74.18.66 / Fax: 033.74.15.19</p>	<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية وزارة التعليم العالي والبحث جامعة بسكرة - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عمادة الكلية الرقم: 856 / ل.ق.ت.ت / 2023</p>
--	--

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1- بوقطيطيشة محمد زكرياء

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين"

تحت إشراف: أ/ عبابسة الهاشمي

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية  
نائب العميد للدراسات والمسائل البحثية  
بالبطولة  
د. غربي وهيبه

تأشيرة المؤسسة المستقلة  
مديرة الموارد البشرية  
DIRECTION  
RESSOURCES  
HUMAINES  
-3-  
ENICA BISKRA 150  
مؤتمن ببلد التمهيد