



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

دراسة حالة في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: غوتي محمد

من إعداد الطالب:

-مزوني محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

أ.د. صوار يوسف

ممتحنا

د. شريفي جلول

مشرفا

د. غوتي محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

قبل كل شيء نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة،

ونسأله الهداية وتوفيق في أعمالنا مستقبلا فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلى بمشيئته جل شأنه ونقول :

" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا " .

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل , من قريب أو بعيد.

نخص بالذكر الأستاذ المشرف: "غوتي محمد" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة و آرائه و نصائحه

الوجيهة و ملاحظاته الدقيقة و متابعتة المستمرة لي و كذلك

الأساتذة الأكارم الأستاذ صوار يوسف رئيسا و الأستاذ شريقي جلول ممتحنا لقبولهم مناقشة مذكرتي

فلهم منا كل العرفان و صادق الشكر .

و تحية و شكر إلى أسرة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة بالأخص قسم علوم التسيير .

كما نتقدم بالشكر لعائلتنا الكريمة لما وفروا لنا من راحة حتى أتمنا هذا العمل و نخص بالذكر الأولياء

أكرمهم الله و أطال في أعمارهم و أمدهم بالصحة و العافية.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال فيهما عز وجل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى منبع الحنان والعطف والدني العزيزة و إلى رمز الرجولة والعزة والشموخ والدي الكريم

إلى كل الأساتذة الأكارم

إلى أصدقائنا وزملائنا وزميلاتنا الكرام

إلى كل الأحباب والأقارب وكل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل.

سائلين الله تعالى التوفيق لنا ولهم جميعا

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم أهدافه وخطواته بالإضافة إلى العناصر والأساليب التي تحتويه وتأثيره على أداء العاملين والتزامهم بالتحسين والتكوين لإشغال وظائفهم وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ما أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز لدى العاملين بسعيدة؟ وللإجابة على الإشكالية تم تبني الفرضية البحثية التي مفادها إن تطبيق الرضا الوظيفي له أثر في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و تم توزيع 70 استبانة و شمل (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين)، و تم استرجاع 30 إجابة صالحة و تم تحليل النتائج باستخدام برنامجي SPSS26، و قد توصلت الدراسة إلى أن لرضا الوظيفي ليس له علاقة بأداء العاملين، ، و كذلك أنه لا توجد فروق معنوية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين تعزي متغيرات ( النوع، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

إلا في حالة تطبيق أداء العاملين يعزي متغير المؤهل العلمي توجد فروق.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، أداء العاملين.

## Abstracts

This study aims to try to shed light on the impact of job satisfaction on the performance of employees by identifying the concept of job satisfaction and its most important objectives and steps, in addition to the elements and methods that contain it and its impact on the performance of employees and their commitment to improvement and training to occupy their jobs, by posing the following problem: What is the impact of satisfaction: The job in improving the performance of workers in the Industrial Complex for Paper and Cellulose among the workers in Saida? In order to answer the problem, the research hypothesis was adopted that the application of job satisfaction has an impact on improving the performance of employees in the Industrial Complex for Paper and Cellulose Corporation. The descriptive analytical approach was followed and 70 questionnaires were distributed and included (managers and supervisors at various levels and employees), 30 valid answers were retrieved and the results were analyzed using the 26SPSS programs, and the study concluded that job satisfaction has nothing to do with the performance of employees, Also, there are no significant differences in the application of job satisfaction and the performance of employees due to the variables (gender, educational qualification, job, experience).



Except in the case of applying the performance of workers attributed to the educational qualification variable, there are differences.

**Key words:** job satisfaction, employee performance.



## قائمة المحتويات:

I	المُلخَص:
III	قائمة المحتويات:
V	قائمة الجداول:
VI	قائمة الأشكال:
VI	قائمة الملاحق:
أ	المقدمة العامة

## الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي وأداء العاملين

1	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي وأداء العاملين
1	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
1	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
2	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
4	الفرع الثالث: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه
4	الفرع الرابع: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي
5	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين
5	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
6	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين
7	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
7	الفرع الخامس: خطوات تحسين أداء العاملين
8	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين
8	الفرع الأول: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين
11	الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
12	الفرع الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودراستنا الحالية
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني:دراسة حالة للمجمع الصناعي للورق والسيليلوز بولاية سعيدة

20----- تمهيد

20----- المبحث الأول : تقديم مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بولاية سعيدة بلدية عين الحجر .

20----- المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بولاية سعيدة بلدية عين الحجر -

21----- المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الاستردادي.

21----- المطلب الثالث:مشروع المؤسسة الاستثماري

22----- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

22----- المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

22----- الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

23----- الفرع الثاني: تخطيط و تصميم الدراسة

23----- الفرع الثالث: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

23----- المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

27----- الفرع الثاني : صحة وثبات الإستبانة

28----- الفرع الثالث: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

32----- المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

32----- الفرع الأول: اختبار ارتباط الرضا الوظيفي مع أداء العاملين

33----- الفرع الثاني : اختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

34----- الفرع الثالث: اختبار الفروقات

38----- خلاصة الفصل

39----- الخاتمة العامة

42----- قائمة المصادر والمراجع

----- قائمة الملاحق



## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
24	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	02
25	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	03
26	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	04
27	يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ"	05
28	يوضح مقياس ليكارت الخماسي مع وصفه وشرحه:	06
29	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول "الرضا الوظيفي" مع تحديد الاتجاه العام.	07
31	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني " أداء العاملين" مع تحديد الاتجاه العام.	08
33	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى	09
34	اختبار الفرضية الرئيسية	10
34	اختبار فروقات لرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير النوع	11
35	اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير المؤهل العلمي	12
35	اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير الوظيفة	
36	اختبار الفروقات لرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزي متغير الخبرة	

## قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس.	09
02	علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين	10
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	24
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	25
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	25
06	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة	26
07	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة	27

## قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	-

# المقدمة العامة

إن المنافسة الشديدة في القطاع الاقتصادي، تلزم المؤسسات بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تخلق لها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في الوسط التنافسي، والعنصر الحقيقي الذي يحقق هذه الميزة هو العنصر المرد البشري من خلال إبداعاته وابتكاراته التي تترجم إلى منتجات جديدة، أو طرق عمل حديثة.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات إن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ ملائم للعمل ليفهم من هذا إن حدود الرضا هي التي تجعل من الفرد غير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا بحيث تتبع أهميته للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة والقيمة التي تعطيها له، والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، ونجد عادة اختلاف في الرغبات لدى الأفراد وتباينا في اتجاهاتهم نحو ما هو أهم بالنسبة لهم فالبعض يعطي قيمة عالية للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين يعطي البعض الآخر قيمة للاستقرار الوظيفي.

من هنا نستطيع القول أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء عملهم هو درجة رضاهم عن العمل، بمعنى كل ما كانت التحفيزات الإيجابية والمنافع التي يحصلون عليها في عملهم كانوا راضيين وهذا ما يؤدي لبذل جهد والمساهمة في أداء جيد ومتميز وتقديم أقصى ما لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة .

وعليه فأى مؤسسة تسعى إلى التطور، يجب عليها الاستثمار في المورد البشري من خلال دراسة سلوكياته وميوله وتلبية جميع احتياجاته لخلق رضا وظيفي عال، ينتج عنه أداء مرتفع يحقق النجاح للمؤسسة ويدر عليها أرباح وعوائد كبيرة تمكنه من البقاء في السوق والسيطرة عليه .

### إشكالية الدراسة:

من خلال العرض السابق وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بصياغة وطرح الإشكالية التالية:

- ما أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز؟

و للإجابة على الإشكالية أعلاه، تم تبني الفرضية البحثية التي مفادها:

إن تطبيق الرضا الوظيفي له أثر في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز.

### الفرضيات الثانوية :

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير النوع ( ذكر، أنثى)



- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المؤهل العلمي
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

### أهداف البحث:

يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على واقع الرضا الوظيفي في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بالجزائر من وجهة نظر العاملين بها.

التعرف على أداء العاملين لدى مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز من وجهة العاملين بها.

دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز كمتغير خارجي ومستوى تقييم أداء العاملين كمتغير داخلي.

فهم موضوعي الرضا الوظيفي وأداء العاملين والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم .

إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من أداء المورد البشري في المؤسسة

الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة.

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

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالنسبة للمنظمات في كونه يسלט الضوء على العنصر الجوهري و الأساسي لنجاح المؤسسات الخدمائية العاملة في الجزائر، من خلال دراسة تطبيق الرضا الوظيفي و مساهمته في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز ، بمنحها المزيد من القوى والفاعلية للعاملين في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها، مع المحافظة على أهداف مموليها و أمن موظفيها، و ما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية و ازدهار المجتمع ككل.

### دوافع البحث :

تم اختيار هذا الموضوع، نظرا:

للتحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، و المنافسة الشديدة على المنظمات الجزائرية، و ضرورة التركيز على عملية جودة الخدمة المطلوبة.

- الرغبة الشخصية والفضول العلمي في العمل على جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة وإخراجها في شكل يسمح باستخدامها بسهولة مستقبلا.

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، خاصة التي تربطه مع أداء العاملين نظرا لحدثة هذا الموضوع.

- فتح آفاق جديدة للباحثين لإثراء والتعمق في موضوع الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

- الرغبة في تسليط الضوء على الموضوع بأكمله من أجل التشجيع على تطبيقه.

### صعوبات الدراسة :

- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية.

- صعوبة على الجانب التطبيقي، حيث رفض عدد كبير من المؤسسات استقبالي وحتى بالنسبة للمؤسسة التي استقبلتني تطلب الأمر في بعض الأحيان الرجوع مرات عديدة لاسترجاع الاستمارة ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود علاقات اتصال بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية.

### حدود البحث:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : المجمع الصناعي للورق والسيليلوز.

الحدود الزمنية :من 21 جانفي 2022 الى 16 مارس 2022.

### منهجية الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و محاولة لاختبار صحة الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين. و قد شمل المجتمع الإحصائي (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين) لمؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بسعيدة-الجزائر. وكانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية ومغلقة (على أساس مقياس ليكارت الخماسي). واستكشفت صحة و موثوقية الاستبانة، وتم توكيدها قبل توزيعها. و قد تم توزيع 70 استبانة جمع منها 35 استبانة، منها

5 استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة %14.28، و 30 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 83.72%، و هي نسبة مقبولة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V26 .

عليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين نظري و تطبيقي، حيث تضمن الجزء النظري ماهية الرضا الوظيفي و أداء العاملين، أين تناولنا فيه لمفهوم الوظيفي وصولا إلى الرضا الوظيفي، و أهم تعاريف الرضا الوظيفي، و كذلك أهمية الرضا الوظيفي و خصائصه. فضلا عن التطرق للعلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

و لقد تم أيضا عرض أهم الدراسات و البحوث التي تناولت إشكالية البحث التي تخدم هذه الدراسة، و قمنا بتحليلها و مناقشتها و من ثم ذكر ما يميز دراستنا عنها .

أما في الجزء التطبيقي، فقمنا بدراسة تطبيقية لمؤسسة المجمع الصناعي للورق و السيليلوز بسعيدة الجزائر ، فتطرقنا إلى الإطار العام للدراسة، الذي تناولنا فيه وصف منهجية البحث، و قد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 والملائمة للانحدار البسيط، و في الأخير تم تحليل و دراسة النتائج.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي و أداء العاملين



لقد اهتم معظم الباحثين بالعنصر البشري كونه المحرك الرئيسي والفعال في المؤسسة، وسعوا جاهدين إلى معرفة احتياجاته ورغباته والعمل على تحقيق أعلى درجات الرضا للحصول على أحسن أداء. وسنتطرق في هذا الفصل لمبحثين وهي :

- المبحث الأول سوف نتطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي و أداء العاملين .
- وفي المبحث الثاني حول الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرضا الوظيفي وأداء العاملين

سنتطرق في هذا المبحث حول كل ماله علاقة بالرضا الوظيفي و أداء العاملين

#### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

##### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين لكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد له ويرجع ذلك لكونه حالة انفعالية نفسية يصعب دراستها وقياسها من جهة، وإلى الاختلاف في القيم والمعتقدات والظروف البيئية من جهة أخرى. وسنتناول في البداية تعريف الرضا.

**لغة:** هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.

**اصطلاحاً:** يرى سميث أن الرضا يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف والأبعاد المتعددة للعمل، ويتبين أيضاً أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه كمحصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات، ويظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته المهنية. (عبد المحسن و ابراهيم، 2005، صفحة 24)

ويرى فروم أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ. (مولاي، 2016، صفحة 175)

ويرى هوبوك أن الرضا الوظيفي عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (خبراء، 2014، صفحة 12)

ويرى رسمي أن الرضا الوظيفي هو: تقييم فردي لظروف الوظيفة من طبيعة عمل أو إشراف أو هي العوائد الناجمة عن الالتحاق بالعمل كالأجر، و حيث يمثل الرضا الوظيفي إدراك لمجموعة من المشاعر و الاستجابات تتم معالجتها من خلال معايير توقعات و النسق القيمي للفرد. (نوار، 2016، صفحة 350)

ويعرف أيضا الرضا الوظيفي على أنه: مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله. (محمد و لطيفة، 2015، صفحة 118)

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي هو الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي لنشاط المؤسسات، فهو يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مدير، موظف، أو عامل بسيط، وباعتبار هذا الأخير أهم مؤشرات نجاح المؤسسة ومدى كفاءتها وفعاليتها، فالفرد الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه وأهداف وإستراتيجية المؤسسة.

- شعور الفرد العامل بالرضا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية له مما يؤدي لانخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين الإدارة والعمال.

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي للفرد والرغبة في الإنجاز والابتكار وتحسين الأداء

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته، فالرضا الوظيفي مرتبط بالنجاح في العمل الذي هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، كما ينعكس إيجابا في ارتفاع معدلات الإنتاج، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. (أحمد، 1983، صفحة 53)

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي : (سهيلة، 2006، الصفحات 176-178)

#### أ-الأجور والرواتب:

تعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن هرزبرج حالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن " الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا" وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق

والنجاح.

### ب- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية و الصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل، وهذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

### ث- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا والذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

### ج- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

### و- نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

### هـ - عدالة القائد :

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، خبراته ، قابليته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

### ي- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

## الفرع الثالث: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه

### أولاً: أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما : (عثمان، 2016، صفحة 100)

- أ- الرضا العام : ويعرف على انه الاتحاد العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة للعوامل الفرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي للدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله .
- ب- الرضا النوعي : وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راض على نوعية الإشراف، وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين، إلا أنه هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطيه بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.
- وقد حدد جنزبرج ثلاث أنواع من الرضا الوظيفي :

- \* الرضا الداخلي : وينبع من مصدرين هما المتعة النابعة من انهماك الفرد في نشاط العمل وإحساسه بالإنجاز، وعن إحساسه بقدراته من خلال الانجاز .
- \* الرضا الخارجي : وهو مرتبط بالأجر و توقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
- \* الرضا المصاحب : وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد .

### ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة خصائص نذكر أهمها :

- تعدد مفاهيم طرق القياس؛
- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي؛
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني؛
- الرضا الوظيفي حالة القناعة والقبول؛
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه على العناصر الأخرى. (عثمان، 2016، الصفحات 101-102)

## الفرع الرابع: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي نوجزها فيما يلي : (سهيلة، 2006، صفحة 180)

- 1 - زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية؛
- 2 - إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات؛
- 3- الاتصالات الفعالة في المؤسسة ما بين الإدارة والموظفين؛

- 4 - تحسين ظروف وبيئة العمل؛
- 5 - العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين؛
- 6 - إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات؛
- 7 - تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة؛
- 8 - الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

### المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين

لقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف. ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تخصيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر إيجابا في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة.

### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

#### أولاً: مفهوم الأداء

يعرف الأداء على أنه الاستخدام الكفء للموارد ( العمل، رأس المال، الأرض، المعدات الطاقة، المعلومات ... الخ) وذلك لاستغلال السلع والخدمات (بوالشرش، 2008، الصفحات 25-26).

وفي تعريف آخر الأداء: هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية أمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة. (روشام، 2017، صفحة 259)

ويرى أحمد صقر عاشور أن الأداء هو قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة. (شعلال، 2005، صفحة 75)

#### ثانياً: مفهوم أداء العاملين

\* هو تنفيذ العامل لأعماله التي تكلفه بها المنظمة، أي النتائج التي يحققها العامل في المنظمة. (ع، عبد الحميد، و بودراع، 2016، صفحة 202)

\* يعرف الهلال أداء العاملين: "بأنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (مجيد، صفحة 190)

\* ويعرفه علي سلمي: "على أنه هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء. (بوعطيط، 2008-2009، صفحة 280)

ويعرف أيضا: "على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج. (صميمه، 2015-2016، صفحة 141)

### الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياس لقدرة الفرد على أداء عملية في الوقت الحاضر، و أعمال أخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

إن نظام التحفيز بالفرد وارتباطه بالأداء الوظيفي لدى العاملين يبدو أن العاملين ذو الأداء السيئ يكونوا وإنما مهملين بالاستغناء عن خدماتهم وهذا ما يلاحظ داخله المؤسسات الإدارية العمومية حيث نلاحظ أن هناك ارتباط دائما مع الأفراد الذين توجد لهم كفاءات في إنجاز العمليات المتاحة لهم.

فهنا يتبين لنا أن الأداء الوظيفي الذي يمتاز به هؤلاء الأفراد داخل المنظمة قد يحقق مزايا للمؤسسة وهؤلاء الأفراد والذي يمكنهم من الارتقاء إلى أعلى المراتب وتقييمهم داخل المؤسسة دائما إيجابيا فمن هنا تظهر أهمية الأداء الوظيفي في الأعمال التي يمكن أن تحققها المؤسسة وفي أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة سمعتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. (بكرابي، 2016-2017، صفحة 140)

### الفرع الثالث: مزايا إدارة أداء العاملين :

من أبرز مزايا إدارة أداء العاملين ما يلي :

أ- بالنسبة للمؤسسة :

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح؛
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته؛
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب عيوبه؛
- أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين؛
- توفير النفقات وذلك بمنع الإسراف والفاقد في الخدمات والوقت.

ب- بالنسبة للعاملين :

- توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء؛
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير؛
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة؛
- توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين؛

- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء. (محمد ع.، 2014، الصفحات 273-274)

ج- بالنسبة للرؤساء :

- تقليل الحاجة للتدخل في كل الأمور وحتى أصغرها نتيجة فهم العاملين لما هو مطلوب منهم؛
- توفير الوقت عن طريق مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وضمان امتلاكهم للمعرفة والفهم لاتخاذ القرارات بصفة؛
- الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول تحمل المسؤوليات من خلال عملية تخطيط الأداء؛
- التقليل من الأخطاء وتكرارها من خلال مساعدة الرؤساء والمرؤوسين على تعيين ما يسبب ارتكاب الأخطاء وانعدام الفعالية؛
- تقليل تكرار المواقف التي لا يجد فيها الرئيس المعلومات التي يحتاجها عند الحاجة. (سنا، 2019، الصفحات 124-125)

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

انقسمت العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العاملين في مجموعتين رئيسيتين هما : (حمزة، عادل، و عبدالكريم، 2018/2017، صفحة 25)

1- عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث :

- القدرات والمهارات؛
- التركيب النفسي؛
- التركيب الاجتماعي.

2- عوامل تتصل بالعمل ذاته:

- واجبات ومهام وطبيعة العمل؛
- التنظيم الاجتماعي للعمل؛
- الموارد والإمكانيات المادية.

الفرع الخامس: خطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى : ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في بيئة العمل.

1-الوضع المرغوب :ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

2-الوضع الحالي (الفعلي)يصف مستوى أداء العامل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن المسببات حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء واختيار وسيلة التدخل والمعالجة من خلال تصميم الطريقة التي تمكن من معالجة المنافع المتوقعة مع الأخذ في الحسبان الحساب الدقيق للتكلفة وضمان نظام المتابعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الثالثة: مراقبة والتقييم للأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة بحيث تكون هناك وسائل تركز على قياس التعثر الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة ويجب المقارنة بالشكل المستمر بالتقييم الرسمي والاستفادة في عملية تقييم جديدة أخرى. (مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، 2015)

### المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

سوف نتطرق في هذا المبحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين

### الفرع الأول: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالموارد البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا المحيط الداخلي والخارجي الذي يعمل فيه، والذي يؤثر على أدائه. توجد ثلاثة اتجاهات تناولت علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما :

**الاتجاه الأول:** يدعي أن الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

**الاتجاه الثاني:** يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم

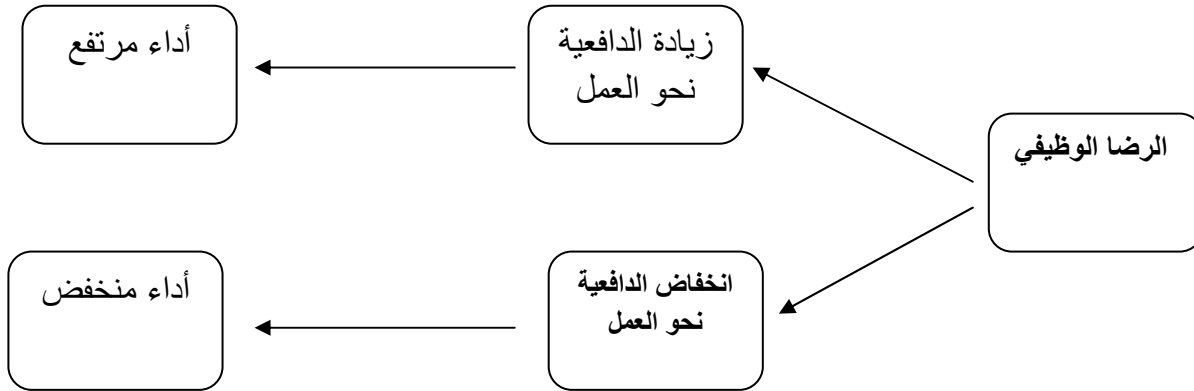
**الاتجاه الثالث:** يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم عن العمل.

**- الاتجاه الأول:** الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس:

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة تجارب وأبحاث ، حيث قام كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بتقديم هذه العلاقة باعتبارها علاقة سببية بين الرضا والأداء، بافتراض أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل، بينما أداء العاملين هو متغير تابع له، وتقوم الفكرة على أن الفرد الذي لديه رضا وظيفي عالي يزيد حماسه وإقباله على العمل وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه، كما هو موضح في الخانة الأولى الشكل السابق. والعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، نقل إنتاجيته وحماسه للعمل، ونقل مشاعر الامتثال والولاء للوظيفة وللمنظمة. إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجيد في العمل، هذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس صحيح. (محمد س.، 1999، صفحة 224)



الشكل رقم (01) الاتجاه الأول الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين والعكس.



المصدر: (صبيان، 2012، صفحة 130)

- الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم

وجد هذا الاتجاه الكثير من الأبحاث والدراسات، حيث يعتبر هذا الاتجاه أن الأداء هو متغير مستقل والرضا الوظيفي هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول) ، وتتضح هذه الفكرة من أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (ترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة ..) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال ليحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق له رضا على أدائه.

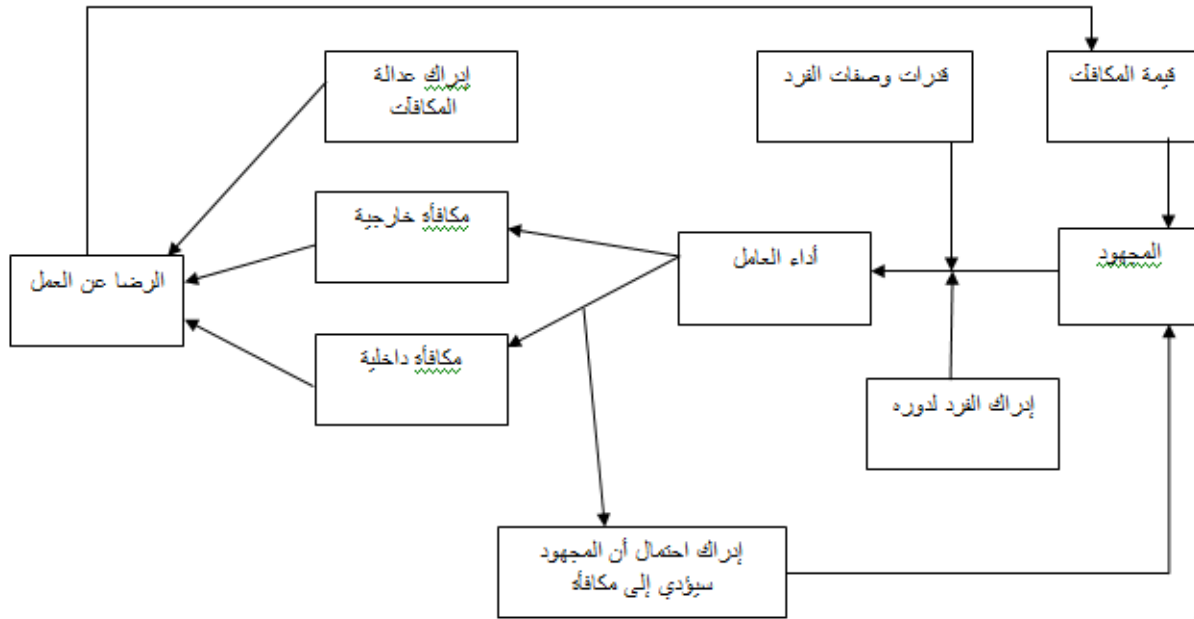
ومن بين الدراسات دراسة الباحثان برايفيلد وكروكيت Brefield et Crokete، اللذان توصلا إلى فكرة أن العلاقة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي هي علاقة شرطية، أي توجد فقط عندما تعطي حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد. وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، أين يكون الرضا هو نتيجة الأداء حيث أن الإشاعات التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على هذه الحوافز والعوائد.

- إضافة إلى النموذج النظري للباحثان بورتير و لولر Porter et Loler الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات وإدراك الفرد لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.

أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب. فالرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد التي يحصل عليها الفرد والتي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد

نتيجة لأدائه. (محمد س.، السلوك التنظيمي، 2003، صفحة 195)

الشكل رقم (02) علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين



المصدر : (بلخيري و عشيط، صفحة 116).

**الاتجاه الثالث:** لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين والرضا الوظيفي فالواقع العملي يشير أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء لا يأخذ نمطا موحدًا وإنما يمكن أن يتخذ أحد الحالات التالية:  
يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مسائل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية.  
(بلخيري و عشيط، صفحة 117)

فالواقع العملي يشير أن العلاقة بين مستوى الرضا عن العمل و الأداء لا يأخذ نمطا موحدًا وإنما يمكن أن يتخذ أحد الحالات التالية: (محمد س.، السلوك التنظيمي، 1999، الصفحات 235-236)  
**الحالة الأولى:** حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والأداء عالي: فهناك الأفراد لا يحبون عملهم لكنهم مضطرون للعمل وفقا معدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى للحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية.

**الحالة الثانية:** حيث يكون مستوى الرضا مرتفعا بينما الأداء منخفض يحدث عندما يكن العمل ذاته غير محببا للفرد بينما جو العمل مفعم بالعلاقات الود والصدقاة بحيث يكون سعي العامل إلى عمله في هذه الحالة لا حيا في العمل وإنما للقاء أصدقائه، وكذلك نجد هذه الحالة متمثلة في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة خاصة في العمل بتكاسل بعيدا عن أية ضغوط.

**الحالة الثالثة:** حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا والإنتاجية فترتفع بارتفاعه، وتنخفض بانخفاضه أوضح رنسيس ليكرت أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين في تلك الأعمال الغير روتينية والتي تعتمد الإنتاجية فيها أساس ليس على جهد الآلة أو الفن التكنولوجي المستخدم بقدر ما تعتمد على

فكر الإنسان ومهارته الفردية كالأعمال الفنية الدقيقة، وأعمال البحوث وما شبه ذلك. ففي مثل تلك الأعمال كلما كانت معنوية الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على إنتاجيته.

### الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

توجد ثلاثة اتجاهات لشكل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاتجاه الأول يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادله وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين .

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث هوثورن في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية ، وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية وقدمت أساليب متعددة بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني : يؤكد على أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة للأداء العالي المتبع بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة ، في حالة إدراك العامل إن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، هذا الاتجاه يقول إن الرضا نتيجة للأداء الذي تتبعه مؤثرات أو عواقب إيجابية وعادله حيث أنه إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر الرضا مثل الأجر والترقية والعلاقات الحسنة ، إنها مرتبطة بقيامه بأداء معين ، فإنه سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائجه (الأجر والترقية) التي بدورها تحقق رضاه عن العمل.

وعموما عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة وإلحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها.(البيدي، 2002، صفحة 157)

## الفرع الثالث: الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين

التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج للإشباع.

تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بها وعادة تختار الإدارة نوع الحافز بالاعتماد على الفكر الإداري والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتمكن من الوصول إلى اختيار القرار المناسبة حول تقديم الحوافز لذلك تقسم الحوافز غالباً إلى النوعين التاليين: (مقدود، 2008/2007، صفحة 42)

**\*الحوافز المادية:** هي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداماً إذ تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وعادة يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأموال المالية والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند العاملين في المؤسسة.

**\*الحوافز المعنوية:** هي مجموعة الحوافز التي تساهم في التأثير على العاملين من خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل وجعلهم أكثر تفاعلاً مع بعضهم البعض ومع الإدارة ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية: ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل والاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجال مهني.

لقد اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوي وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية مكر يجر حول سلوكيات الأفراد، قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (X.Y) ويمثل هذا النوع في (Z) وهذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه وتحته على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه، كما تساعد الحوافز المادية على تحسين الأداء فعلى سبيل المثال حقق أسلوب توزيع أسهم تملك المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على أفراد العاملين بها، حيث أن شعور الفرد بأنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف كما يساعد الأجر على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك من أجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه، كما تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي غالبية وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل

مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

- تطور أنشطة المنشأة: فتساهم الحوافز في جعل العمل في المنظمة أكثر تطورا وهذا ما ينعكس إيجابيا على العمليات التشغيلية في المنشأة. (عزالدين، 2008/2007، صفحة 131)

### خاتمة البحث

إن تبني منهجية الرضا الوظيفي في المنظمات إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المنظمة تمكنها من تحقيق أداء للعاملين بكفاءة وفعالية تضمن التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

كما أن تطبيق رضا الوظيفي يركز على مشاركة العاملين في التحسين المستمر. ولقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي طبقت مفهوم الرضا الوظيفي قد حققت تفوقا وتميزا على منافسيها وهذا ما انعكس إيجابا على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية.

وهذا ما سوف نتطرق إليه في البحث الثاني من خلال عرض أهم الدراسات التجريبية والنظرية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة و دراستنا الحالية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة وأهم ما جاءت به دراستنا الحالية

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

1- دراسة يوسف حسن ادم بشير بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم و التكنولوجيا - دراسة 2015 بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال حيث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته، وأهم العوامل المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة ، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، فيما جاءت فرضيات الدراسة في أن نظام الحوافز له دور كبير في زيادة الأداء ،ومدي تأثير ظروف بيئة العمل على أداء العاملين واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان علي عدد (110) فرد وهم عدد الأفراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث علي (81) فرد ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء ، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء ، وأوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب حتي يتم رضا العاملين عن وظائفهم .

2-دراسة يوسف حسن ادم البشير تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي"، بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال، للسنة الجامعية 2015، حيث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق لرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء . وكانت توصيات الدراسة هي وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتى يتم رضا العاملين.

3- دراسة هاجر موسي، تحت "عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة مقدمة في شعبة علوم التسيير تخصص موارد بشرية للسنة الجامعية 2015-2016 بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد والتعرف على مستوى الأداء السائد لديهم، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء لدى العاملين - وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

مستوى الرضا الوظيفي السائد في الكلية محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى الأداء لدى العاملين بنفس الكلية بمستوى متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين بالكلية، حيث فسر الرضا الوظيفي (44,6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

على إدارة الكلية أيضا الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة في الأجور والمكافآت حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة، ولأن هذا من شأنه أن يزيد من فاعلية العامل لأنه ينعكس على الأداء.

4- تم إعداد هذه الدراسة من طرف الباحثين عبد الغاني تغلايت وعمار زيتوني تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية بباريس - ولاية باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر في جوان 2017م.

تهدف الدراسة إلى إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، وتتبع أهميتها من مكانة المتغيرين المدروسين في مجال إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى حساسيتهما بالنسبة للمؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بباريس (ولاية باتنة) وعددهم 90 فرد باختلاف مناصبهم الوظيفية، وقد تم سحب عينة تقدر بـ 58 فردا أي بنسبة 64.44% من المجتمع عن طريق المعاينة بالمصادفة وهي معاينة غير احتمالية (حيث احتمال سحب فرد مختلف عن احتمال سحب الأفراد الآخرين)، وذلك باعتبار الصعوبة النسبية لتطبيق المعاينة الاحتمالية (ترقيم الأفراد ثم السحب، ثم البحث عن الأفراد المعنيين، وربما يرفض أحدهم الإجابة عن الاستبيان).

ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها ما يلي: • مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي (بمتوسط حساب يقدره 2.81 وانحراف معياري بقيمته 0.504 والأداء البشري بمتوسط حسابي قدره 2.8 وانحراف معياري بقيمته 0.542 في المؤسسة الإستشفائية العمومية بباريس.

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية بأريس تعزى إلى خصائصهما الشخصية. هـ هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي (الابتدائي أو الأقل) والأفراد ذوي مستوى (البكالوريا)، في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس، وذلك الصالح فئة ذوي مستوى التعليم الابتدائي أو الأقل) بمتوسط أداء قدره 3.29 بينما متوسط أداء نظرائهم من ذوي مستوى (البكالوريا) يقدر ب : 2.43 .

5- دراسة قدور بن شريف العربي بعنوان محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر-ANGEM- دراسة 2018/2017 حيث:

هدفت هذه إلى معرفة أثر محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في عينة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لعين الدفلى، حيث استخدمنا الاستبانة لجمع المعلومات، و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (51) مفردة، و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 16) و برنامج (Exel2007) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : أن مستوى الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة جدا، و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بمحدداته الثلاث (الرواتب، الترقيات والعوامل المتعلقة بالعمل) و أداء الموظفين في الوكالة الولائية محل الدراسة، حيث بلغت القوة التفسيرية (67,7 %) في حين بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين تعزى لأي من المتغيرات الشخصية، و قد أوصت الدراسة بضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل المسيرين بالإضافة إلى إعادة النظر في محدد الترقيات في الوكالة و ضرورة استغلالها لزيادة الرضا الوظيفي في الوكالة.

6- دراسة هويدة فضل الله علي بعنوان إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين، دراسة 2019- دراسة تطبيقية على هيئة سكك الحديدية السودان" بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال حيث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين بهيئة سكك حديد السودان و تحليل هذا الأثر للتعرف على جوانب القصور في إدارة التغيير، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام كبير بإدارة التغيير بالهيئة، وأنه يوجد أثر سلبي لإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن عدم إدراك العاملين لأهمية التغيير كان له أثر سلبي على الهيئة.

7- دراسة سامي بن خيرة و باديس بوخلوه بعنوان أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة 2020- دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتفرت حيث:



هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم إستبانة شملت (41) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولي، حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية ( 50.75%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (تخطيط الأداء، تنفيذ تقييمها لأداء مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي كان حسناً بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 8- دراسة بورقعة فاطمة و رزين عكاشة بعنوان تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة، دراسة 2020/2019 - حيث:

هدفت هذه الدراسة على أهمية الرضا الوظيفي لأداء العاملين من خلال توسط الولاء التنظيمي بإجراء دراسة ميدانية لعمال بريد الجزائر الوحدة الولائية بالنعامة، وقد تم تحليل على 80 حالة قابلة للاستخدام والتحليل من بين 325 عامل .

نتائج التحليل العملي التوكيدي توصلت إلى أن رضا العاملين له اثر إيجابي على الولاء التنظيمي و الولاء التنظيمي له اثر إيجابي على أداء العاملين ورضا العاملين كان له اثر غير مباشر على أداء العاملين أما تأثيره المباشر فكان غير دال إحصائياً.

#### المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة تتضح لنا أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية، حيث يمكن إجمالها على النحو التالي:

- أولاً: أوجه التشابه : تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث المنهج و هو المنهج الوصفي التحليلي ، كما تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و اتفقت أيضا من حيث التطبيق في المؤسسات الاقتصادية .

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، لقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين، كما اختلفت أيضا مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة المستهدف والذي اقتصر على العمال.

أوجه الاستفادة : استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد اتجاه عمله والعناصر المتعلقة به، والمتمثلة في الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل وظروف العمل. وللرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات خاصة التي تسعى لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها، فإذا تميزت الموارد البشرية في المنظمة بالرضا عن العمل أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويحسن من الأداء ويزيد من إنتاجية الأفراد وولائهم وارتباطهم بالمنظمة أكثر، ويقفل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة. وعليه فالمنظمة تعمل على تحقيق الرضا لدى الأفراد مثل مساعدتهم ومساندتهم في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، مما يعزز ثقتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي، وأيضا معالجة العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

**الفصل الثاني: دراسة حالة  
للمجمع الصناعي للورق  
والسيليلوز بولاية سعيدة**

## تمهيد

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين الجانبين، وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته أو عدم تحقيقها، ومن ثم يتم الوصول إلى الاستنتاجات العامة والنتائج، وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الاستمارة ثم قمنا بتحليل نسب هذه الجداول إحصائياً لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرضية كما استعملنا في هذه المرحلة أساليب إحصائية إلى جانب الجداول، تتمثل في معاملات الارتباط التي تبين العلاقة بين متغيرات الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين فقد سلطنا الضوء على عمال المجمع الصناعي للورق والليلوز.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة المجمع الصناعي للورق والليلوز بولاية سعيدة بلدية عين

## الحجر.

في هذا المبحث قمنا بوصف المؤسسة محل الدراسة وهي مجمع الورق والليلوز بولاية سعيدة بلدية عين الحجر من خلال تعريفها ونشاطها الاستثماري ومشروعها الاستراتيجي.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المجمع الصناعي للورق والليلوز بولاية سعيدة بلدية عين

## الحجر

ولدت المجموعة الصناعية للورق والليلوز - جيبيك ، التي تأسست في عام 1998 ، من اندماج شركتين جزائريتين في قطاع الورق والكرتون ، وهما شركتا CELPAP و ENEPAC ، والتي نتجت عن إعادة هيكلة الجمعية الوطنية السابقة لصناعات السليلوز.

- تأسست شركة SONIC عام 1968 برأس مال قدره 7,086,270,000 دينار جزائري تمتلك مجموعة GIPEC خمس (05) شركات فرعية عاملة متخصصة في إنتاج وتسويق منتجات التعبئة والتغليف وشبكة لاستعادة نفايات الورق وشركة فرعية واحدة (01) في الإيقاف المؤقت للنشاط المتخصص في إنتاج الورق المموج.

مع خبرة تزيد عن أربعين (40) عاماً وتحل موقعاً استراتيجياً في صناعة الورق الجزائرية ، تعد مجموعة GIPEC الشريك الأساسي في مجال الورق والكرتون.

توظف مجموعة GIPEC حالياً أكثر من 900 وكيل وتحقق متوسط مبيعات يبلغ حوالي 2 مليار دينار / سنوياً لتزويد السوق بمجموعة متنوعة من المنتجات الورقية بقدرة إنتاج فعلية تبلغ:

- صناديق كرتون مضغوطة (أشكال مختلفة) أكثر من 300 مليون صندوق / سنة ؛

- علب الكرتون المموج التي يزيد وزنها عن 10000 طن / سنة ؛
- الأكياس ذات السعة الكبيرة المخصصة لتعبئة الأسمنت ومواد البناء الأخرى وعلف الماشية ، أكثر من 200 مليون كيس / سنة ؛
- أكياس (طعام) صغيرة ومتوسطة السعة أكثر من 160 مليون كيس / سنة ؛
- استعادة الورق القديم بأكثر من 20000 طن / سنة.

### المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الاستردادي.

يعتبر نشاط الاسترداد مهماً لمجموعة GIPEC ، استناداً إلى إعادة تدوير واستعادة المنتجات الورقية والتي يتم تشجيعها وتحفيزها من خلال مصلحة اقتصادية وبيئية مزدوجة.

في الواقع تمثل المنتجات السليلوزية القابلة لإعادة التدوير مادة خام محلية متاحة ومتكاملة في عملية إنتاج الورق والكرتون.

تتمثل السياسة العامة للمجموعة من بين أمور أخرى في جعل الشركات التابعة شركاء موثوق بهم وعلى وجه الخصوص:

- للتصدير؛
- في مجال المعالجة والإنتاج المشترك والتعاقد من الباطن
- في إقامة عمليات الشراكة الصناعية والمالية والتجارية.
- للحصول على أي معلومات أو اتصال لن تفشل الإدارة العامة لـ GIPEC والشركات التابعة لها بالإجابة على جميع الأسئلة من أجل تزويدهم بمعظم المعلومات بكل شفافية.

### المطلب الثالث: مشروع المؤسسة الاستثماري

- هو جزء من إعادة الانتشار نفذت مجموعة GIPEC مشاريع استثمارية وتحديث لمنشآتها وهي:
- اقتناء شركتي EMBAG و SACAR لخطي إنتاج جديدين للأكياس ذات السعة الكبيرة مخصصين حصرياً للمتطلبات الجديدة للتعبئة التلقائية لأكياس الأسمنت؛
  - أسطوانة قطع مستديرة الشكل من قبل شركة SACAR التابعة
  - وقف فرع EMBAG بمعدات جديدة؛
  - آلة تغليف وآلة PMC مع وضع من المعصمين.

\*من بين المشاريع المدرجة تدرس مجموعة GIPEC إنشاء مصنعين جديدين (02) أحدهما مخصص لإنتاج الورق المموج بطاقة 200000 طن / سنة والآخر لإنتاج الكلور ومشتقاته بطاقة إنتاجية تبلغ 15000 طن / سنة قابلة للزيادة إلى 20000 طن / سنة حالياً.

تم توقيع مذكرة تفاهم وميثاق للمساهمين كجزء من الشراكة مع مجموعة مناجم الجزائر (MANAL) لبناء مصنع جديد لإنتاج الكلور ومشتقاته، أما بالنسبة لمصنع الورق المموج فإن مجموعة GIPEC تبحث عن شراكة لتنفيذ المشروع .

\*الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها

-تكامل منتجاتها في السوق الدولية؛

-استخدام منشآتها كمنصة معالجة وتعاقد من الباطن وإنتاج مشترك؛

-فتح كياناتها لعمليات الشراكة؛

-ترسيخ التحالفات في مختلف مجالات الأنشطة الإستراتيجية للمجموعة .

\*تقدم GIPEC صيغ شراكة مختلفة كفتح رأس مالها مع الشركات التابعة لها على أساس التحالفات الإستراتيجية

- الخصخصة الكلية أو الجزئية ببيع الأصول

-إنشاء مشاريع صناعية وتجارية وتكنولوجية مشتركة على أساس كل حالة على حدة ، وما إلى ذلك.

-المساهمة في المشاريع الاستثمارية الموجهة نحو مجالات جديدة وواعدة من خلال مساهمات عينية مختلفة (شبكات التوزيع والاسترداد .الخدمات اللوجستية العامة ، إلخ )

### المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة و من ثم مناقشتها

#### المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

منهج البحث للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي و الاستقرائي و ذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي و الإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج SPSS V 25.

### الفرع الثاني: تخطيط و تصميم الدراسة

أ- /طبيعة و نوعية الدراسة (دراسة وجهة نظر عينة الدراسة من عمال المؤسسة )

ب- /مجال و حدود الدراسة :المجال المكاني( المجمع الصناعي للورق و السليلوز ) و المجال الزمني (من 24 مارس إلى 30أفريل)

أداة الدراسة

أ-الاستمارة (شرح الاستبيان )

تم تقسيم الاستمارة إلى قسمين ،حيث القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية ،أما القسم الثاني استخدمنا فيه مقياس ليكارت الخماسي و قسم إلى محورين

\*المحور الأول الرضا الوظيفي

\* المحور الثاني أداء العاملين

ب-مجمع و عينة الدراسة ( عمالا للمجمع الصناعي للورق و السليلوز)

### الفرع الثالث: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للجزء الأول (البيانات الشخصية)

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان

- التحليل الوصفي لمحاور الدراسة " المتوسطات الحسابية للمحاور والانحرافات المعيارية "

- التحليل الوصفي للمحاور

- اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الارتباط الثنائي بيرسون " Corrélacion Bi-variée de Pearson "

### المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

الفرع الأول: نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية

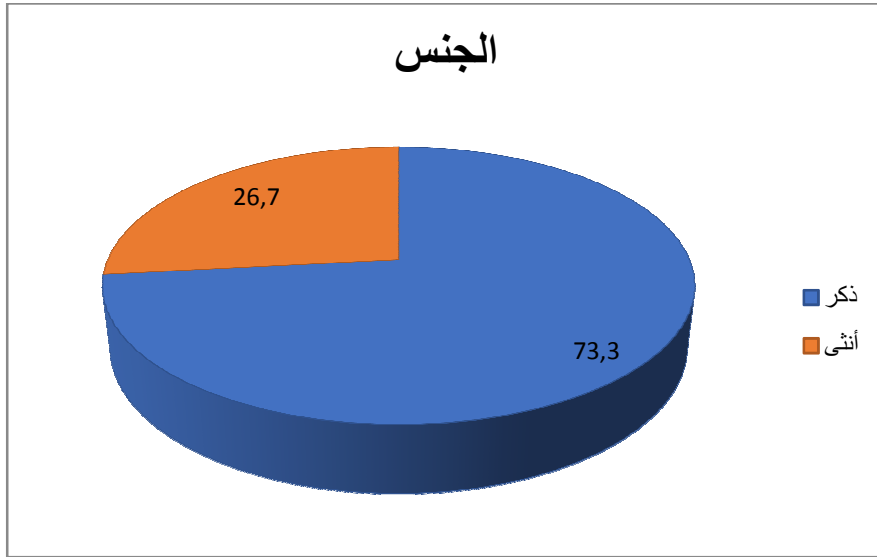
1- توزيع أفراد العينة:

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ذكر	22	73.3%
أنثى	8	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(01) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) أن 73.3% من أفراد العينة قصد الدراسة ذكور بينما 26.7% من هذه الأخيرة إناث.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

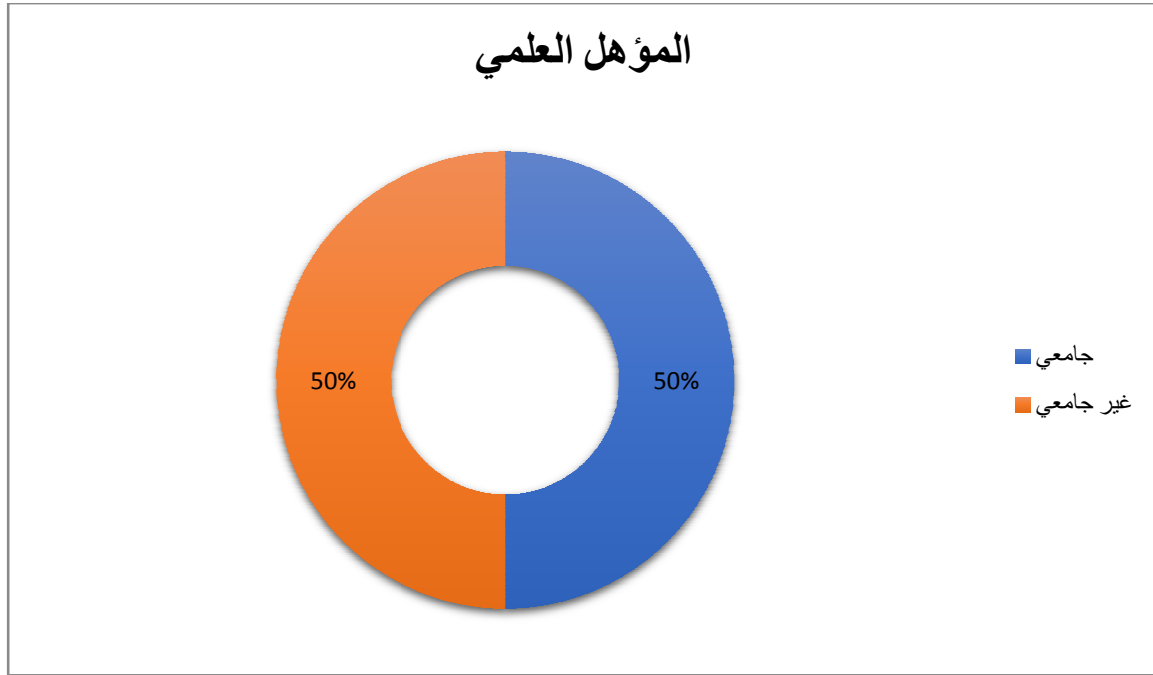
الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
جامعي	15	50%
غير جامعي	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم(02) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) والمتعلقة بمتغير المؤهل العلمي أن نسبة 50% جامعيين بينما نصف العينة المتبقي غير جامعيين.

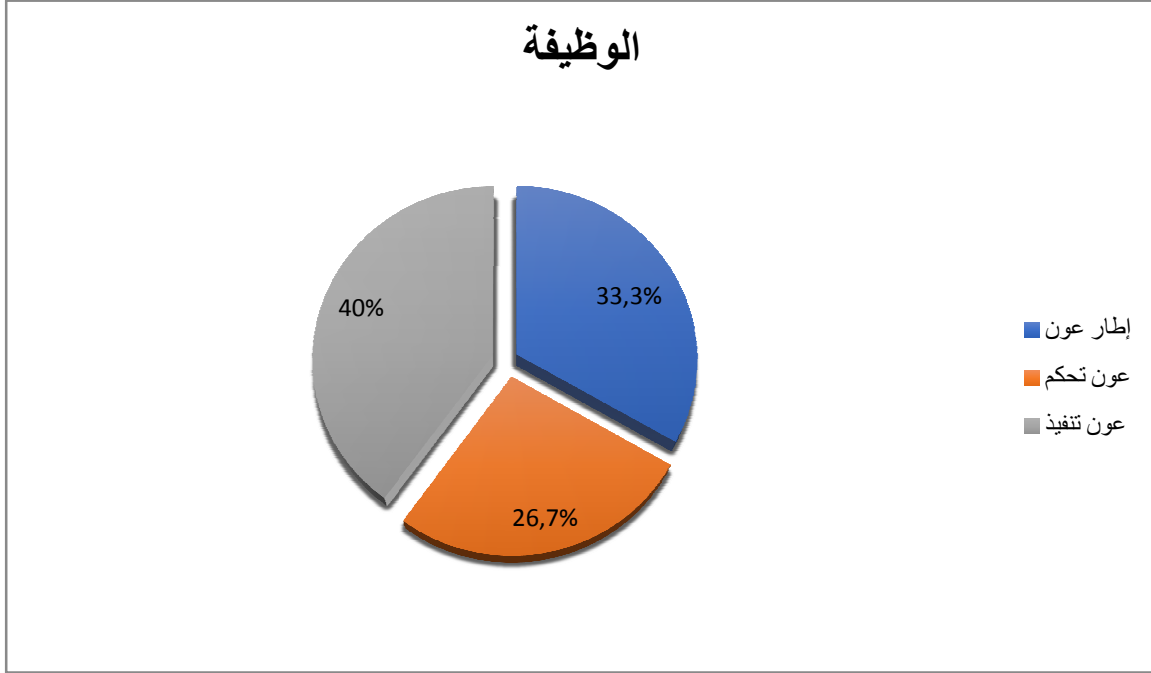
3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
إطارعون	10	33.3%
عونتحكم	8	26.7%
عونتنفيذ	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(03) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة



من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن بنسبة 33.3% من أفراد العينة قصد الدراسة يشغلون وظيفة إطار عون بينما 40% عون تحكم في حين أن نسبة 26.7% شكلت أفراد العينة الذين يشغلون وظيفة عون تنفيذ.

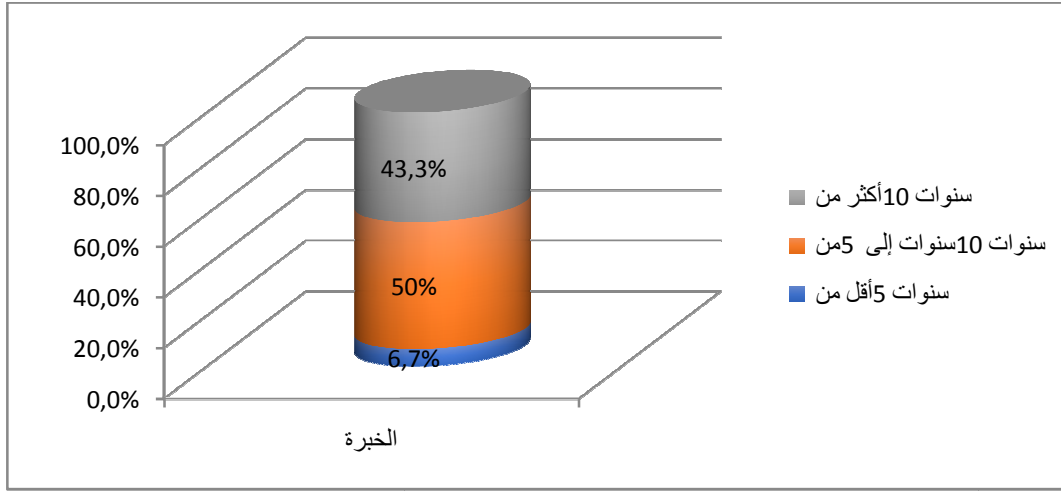
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة:

الجدول رقم(04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الخبرة
6.7%	2	أقل من 5 سنوات
50%	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
43.3%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(04) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة



من خلال الجدول رقم (04) والمتعلقة بالخبرة ،نلاحظ أن نسبة 33,4% من أفراد العينة قصد الدراسة هم إطارات ساميون بينما شكلت نسبة 30% منهم الإطارات والأعوان التنفيذيون في حين أن نسبة 03,3% عبرت عن عون تحكم وإطار وبمفردة واحدة لكليهما .

### الفرع الثاني : صحة وثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية: **الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** تم حساب المعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0,829 كما هو موضح في الجدولين (05) لمتغيرات المحورين الأول والثاني (مقياس ليكارت الخماسي ) بحيث أن هذه القيمة تدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع ويفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبانة حققت ثبات في التقديرات .

### الجدول (05) يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ"

Statistiques de fiabilité	
إحصائيات الثبات	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0,829	28

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة :

بعد تحليل متغيرات الجزء الأول (البيانات الشخصية) وتحليل المعامل ألفا كرونباخ ننتقل إلى تحليل بيانات محاور الدراسة المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة والذي شملت محورين:

المحور الأول: الرضا الوظيفي

المحور الثاني: أداء العاملين

استخدمنا في هاذين المحورين مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة مع المتوسط الحسابي المرجح لكل محور مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , والغير موافقة.

الجدول (06) يوضح مقياس ليكارت الخماسي مع وصفه وشرحه:

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الشرح
1	غير موافق بشدة	من [1,00 – 1,79]	تعني أنني لا أوافق العبارة تماما
2	غير موافق	من [1,80 – 2,59]	تعني أنني لا أوافق العبارة
3	محايد	من [2,60 – 3,39]	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	من [3,40 – 4,19]	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	أكبر من [4,20 – 5,00]	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

المصدر: من إعداد الطالب

عرض النتائج و المناقشة

أ/- التحليل الوصفي للمحور الأول المتمثل في الرضا الوظيفي:

الجدول (07) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " الرضا الوظيفي " مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المجال الأول " الرضا الوظيفي "
1,194	الموافقة	3,57	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
0,964	الموافقة	3,63	هناك رضا تام عن وظيفتك الحالية
0,935	الموافقة	3,57	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية
0,8193	غير موافقة	2,53	توجد ترقيات وتحفيزات مادية ومعنوية للعمال
0,960	الحياد	2,90	توجد روح المساندة وعلاقة ودية بين المسؤولين والمشرفين في العمل والعمال
0,855	الحياد	2,60	توفر الإدارة التسهيلات التكنولوجية للموظفين
1,040	الحياد	2,77	يوجد تشجيع للعمل الجماعي في المنظمة
1,020	الحياد	2,83	عمال المؤسسة يمتلكون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية
1,062	غير موافقة	1,90	يلبي لك أجرك احتياجاتك الأساسية لك وأسرتك
1,167	غير موافقة	2,47	توجد عدالة تنظيمية في المؤسسة
1,126	غير موافقة	2,20	قيمة المكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي
0,964	الحياد	2,97	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا إضافية
1,186	الحياد	3,20	يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة
1,098	الحياد	3,03	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد ( Compute Variable ) لمتغيرات المحور الأول المتمثل في الرضا الوظيفي والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (08) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمحور الأول	N	Moyenne	Ecart type
الاول	حجم العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	30	2.86	0.658

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

### تحليل نتائج الجدولين (07) - (08):

تشير النتائج إلى اتجاه الحياد على أغلب عبارات المحور الأول " الرضا الوظيفي " .

عبرت العينة قصد الدراسة على موافقتها بأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع المجهودات التي يبذلونها .  
 العبارة " هناك رضا تام عن وظيفتك الحالية " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 3,63 وهي قيمة معبرة على اتجاه الموافقة ومعنى ذلك أن أفراد العينة قصد الدراسة يرون بأن المناصب التي يشغلونها هم راضون عليها.

بصفة عامة تحصل المحور الأول " الرضا الوظيفي " على متوسط حسابي مرجح ( عام ) بقيمة 2,86 من خلال نتائج الجدول (08) وهي قيمة معبرة بصفة عامة على اتجاه الحياد على عبارات هذا المحور بحيث تحفظت العينة قصد الدراسة بصفة عامة عن رأيها خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,658 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

ب/- التحليل الوصفي للمحور الثاني المتمثل في أداء العاملين:

الجدول (09) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني " أداء العاملين " مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المجال الثاني " أداء العاملين "
0,484	الموافقة بشدة	4,20	تلتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بالعمل
0,568	الموافقة بشدة	4,23	تعتمد على نفسك في إنجاز عملك
0,651	الموافقة بشدة	4,30	تحرص على تحسين مستوى الأداء
0,814	الموافقة	3,60	لديك القدرة على التأثير في أفعال وسلوك الآخرين
1,070	الموافقة	3,60	تحويلك من منصب إلى آخر يؤثر على أدائك للعمل
0,828	الموافقة	3,73	أدائك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة
0,765	الموافقة	4,03	تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي
0,964	الحياد	3,37	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام
0,915	الحياد	3,30	معايير تقييم الأداء واضحة
0,592	الموافقة	3,83	تستخدم كل طاقاتك في عملك
0,907	الموافقة	3,93	تلتزم باحترام توقيت العمل
0,662	الموافقة	4,10	تتقيد بقواعد وإجراءات العمل
0,960	الحياد	3,10	تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية
0,999	الحياد	3,37	تتميز بالثقافة والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الثاني المتمثل في أداء العاملين والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (10) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمحور الثاني	N	Moyenne	Ecart type
	حجم العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	30	3,76	0,297

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

### تحليل نتائج الجدولين (09) و (10) :

عبر أفراد العينة قصد الدراسة على اتجاه الموافقة على تقريبا أغلب عبارات المحور الثاني "أداء العاملين" . العبارة " تحرص على تحسين مستوى الأداء " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور بقيمة 4,30 وهي قيمة معبرة على اتجاه الموافقة بشدة والتي من خلالها أكد أفراد العينة قصد الدراسة على حرص العمال على تحسين أدائهم.

بصفة عامة تحصل المحور الثاني " أداء العاملين " على متوسط حسابي مرجح ( عام ) بقيمة 3,76 من خلال نتائج الجدول (10) وهي قيمة معبرة على اتجاه الموافقة بشكل عام على عبارات هذا المحور.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,297 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بتحليل الفرضية التالية :

#### الفرع الأول: اختبار ارتباط الرضا الوظيفي مع أداء العاملين

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين

أ/- اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين



سنقوم بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين كما يلي :

الجدول (11) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى :

الارتباط Corrélations		
		المحور 2 : أداء العاملين
المحور 1 : الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	0,244
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	0.193
	N حجم العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول (11) ما يلي :

معامل الارتباط يساوي 0,244 وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0.193 وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 (5%) إذن لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

خلاصة الفرضية الرئيسية: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى عن عدم صحة الفرضية بعدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

### الفرع الثاني : اختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين

الجدول (12): اختبار الفرضية الرئيسية

		Coefficients <sup>a</sup>				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,447	0,244		14,137	0,000
	الرضا_الوظيفي	0,111	0,083	0,244	1,334	0,193

a. أداء\_العاملين : Variable dépendante

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSSV26

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.193 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

### الفرع الثالث: اختبار الفروقات

#### 1- متغير النوع ( ذكر، أنثى):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين في المجمع الصناعي للورق و السليلوز بسعيدة تعزى لمتغير النوع ( ذكر، أنثى)  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع

الجدول (13): اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الرضا_الوظيفي	Intergruppes	1,169	1	1,169	2,871	0,101
	Intragruppes	11,403	28	0,407		
	Total	12,572	29			
أداء_العاملين	Intergruppes	0,010	1	0,010	0,110	0,743
	Intragruppes	2,563	28	0,092		
	Total	2,573	29			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSSV26

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.101 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع.

- مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.743 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى لمتغير النوع.

2- متغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين في المجمع الصناعي للورق و السليلوز بسعيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  
 $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المؤهل العلمي  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المؤهل العلمي  
 الجدول (14): اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المؤهل العلمي

ANOVA						
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
الرضا_الوظيفي	Intergroupes	0,014	1	0,014	0,031	0,862
	Intragroupes	12,559	28	0,449		
	Total	12,572	29			
أداء_العاملين	Intergroupes	0,442	1	0,442	5,813	0,023
	Intragroupes	2,131	28	0,076		
	Total	2,573	29			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSSV26

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.862 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المؤهل العلمي.
- مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.023 أصغر من 0.05 و عليه نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$  التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير المؤهل العلمي.

3- متغير الوظيفة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين في المجمع الصناعي للورق و السليلوز بسعيدة تعزى لمتغير الوظيفة  
 $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة

الجدول (15): اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الرضا_الوظيفي	Intergruppes	0,727	2	0,363	0,828	0,448
	Intragruppes	11,845	27	0,439		
	Total	12,572	29			
أداء_العاملين	Intergruppes	,481	2	0,241	3,104	0,061
	Intragruppes	2,092	27	0,077		
	Total	2,573	29			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSSV26

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.448 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة.
- مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.061 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  و التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الوظيفة.

#### 4-متغير الخبرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق رضا الوظيفي و أداء العاملين في المجمع الصناعي للورق و السليلوز بسعيدة تعزى لمتغير الخبرة

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

الجدول (16): اختبار فروقات الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الرضا_الوظيفي	Intergruppes	0,090	2	0,045	0,097	0,907
	Intragruppes	12,482	27	0,462		
	Total	12,572	29			
أداء_العاملين	Intergruppes	0,365	2	0,182	2,229	0,127
	Intragruppes	2,208	27	0,082		
	Total	2,573	29			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSSV26

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي 0.907 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة.
- مستوى الدلالة لمتغير أداء العاملين 0.127 أكبر من 0.05 و عليه نقبل  $H_0$  و التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي و أداء العاملين يعزى متغير الخبرة.

## خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية حول تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المجمع الصناعي للورق و السليلوز ، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، من خلال استعمال الأساليب الإحصائية في عرض هذه النتائج عن طريق برنامج SPSS.

## خلاصة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان والدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن استخلاصها في النقاط التالية :

هناك حياد من طرف العينة قصد الدراسة (عمال المجمع الصناعي للورق و السليلوز) على عبارات المحور الأول " الرضا الوظيفي " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة 2.86 .

هناك موافقة من طرف العينة قصد الدراسة (عمال المجمع الصناعي للورق و السليلوز) على عبارات المحور الثاني "الأداء العاملين" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة 3.76 .

# الخاتمة العامة

يعرف العنصر البشري على أنه أهم مورد في المؤسسة ويحقق الميزة التنافسية فيها مما يوفر حسن استغلاله قيمة مضافة لذا لزم على متخذي القرار في المؤسسة دراسة سلوكه و ميولاته ورغباته لتلبية احتياجاته، لتحقيق أعلى درجات الرضا بغية الحصول على أحسن أداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي مهما و واسعا لمن أراد أن يبحث فيه، ويقوم بدراسات مستقبلية ، كما تبقى هذه الرسالة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة ، ولتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع مستوى الأداء لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه مثل الحوافز والمكافآت ، وتحسين الرواتب حتى تتناسب مع الأوضاع المعيشية .

يتضح من خلال دراستنا لأثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين (دراسة حالة بالمجمع الصناعي للورق و السليلوز بسعيدة) بأن مسألة تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين وتقليل من عدم رضاهم عن العمل هي ظاهرة قام بدراستها العديد من الباحثون، ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة.

ومن خلال المدة التي قضيتها في المؤسسة قيد الدراسة، تمكنت من التعرف على عالم آخر ألا وهو عالم الشغل و التطبيق، واستطعت أخذ ولو فكرة عن الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.
- إن رضا العاملين عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام طريقتين هما: المقاييس الموضوعية التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل....) والمقاييس الذاتية التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) وهذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.
- هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف.
- إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل وحصوله على حوافز ذات قيمة بالنسبة له.



- بعد مفهوم أداء العاملين مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة والفرد نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، فهو يمثل ذلك النشاط المستمر والشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها و نجاح الفرد .

- يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد

- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.

- توجد معايير عديدة للتقييم أداء العاملين يقارن بها أدائهم الفعلي وهي نوعان، النوع الأول يتمثل في العناصر والتي تشمل الخصائص و السمات والإمكانيات والقدرات .....الخ والتي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه لأداء عمل ناجح، والنوع الثاني هو معدلات الأداء والتي يتم بواسطتها مقارنة العمل المنجز للعامل الموظف مع المعدل المحدد وتكون من خلال: الكمية، النوعية، الوقت، التكلفة.

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة:

فيما يخص نتائج الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بمؤسسة المجمع الصناعي للورق والسيليلوز بسعيدة، فإنه سوف نقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وأهم الاستنتاجات والتوصيات كما يلي :

### الفرع الأول:

معامل الارتباط يساوي **0,244** وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig هو 0.193** وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية **0,05(5%)** إذن لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

### الفرع الثاني :

أثبتت نتائج اختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين أن مستوى الدلالة لمتغير الرضا الوظيفي **0.193** أكبر من **0.05** و عليه نقبل  $H_0$  التي مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

### الفرع الثالث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرضا الوظيفي يعزي متغير النوع ومتغير الوظيفة والخبرة و المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أداء العاملين يعزي متغير المؤهل العلمي.

### التوصيات والاقتراحات

-مراجعة نظام الأجور المطبق على مستوى المؤسسة.

- العمل على تحسين محتوى العمل إلى الأفضل وذلك من خلال (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحديد المهام والمسؤوليات).

- العمل على زيادة فرص الترقية باعتبارها حافز مادي ومعنوي

- العمل على تحسين ظروف العمل المادية. ه السعي الى البحث عن العوامل الأخرى المؤثرة على أداء العاملين. العمال.

يجب على إدارة المؤسسة تحسين نمط الإشراف.

- العمل على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.

### أفاق الدراسة:

بعد أن تم القيام بهذه الدراسة التي من الممكن أن تفتح أفاقا جديدة، بإمكان الباحثين و المهتمين التطرق إليها و يمكن تفصيلها فيما يلي:

- التغير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

- عوامل البيئة الخارجية وأثرها على أداء العاملين المؤسسة الاقتصادية.

- سمات المديرين والقادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الاقتصادية. - واقع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والعام).

- الولاء التنظيمي وأثره على الأداء في المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

- ابراهيم العيسي , ا . (2003). *التنمية في عالم متغير*. دار الشروق القاهرة : ص 17،18
- أحمد, ص. ع . (1983). *إدارة الموارد البشرية العامة*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- إرشيد, م. أ . (2001). *الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية*. عمان: دار النفائس.
- البدري, ع. ع . (2002). *دوافع العمل وعلاقته بتنظيم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الزحيلي, و . (2002). *المعاملات المالية المعاصرة*. دمشق: دار الفكر.
- الشيخلي, ع . (2008). ص 205: *الشيخلي عبد الرزاق* ص 205 2008.
- الهيثي, ب. ب. ع . (نوفمبر 2005). *(التنمية المستدامة في المنطقة العربية الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية*، مجلة علوم إنسانية العدد 25. ص 04.
- بكرابي, إ . (2016-2017). *الاتصال التنظيمي علاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة*. أدرار: غير منشور.
- بلخير, م . (2004/2005). *التنمية المحلية و انعكاساتها الاجتماعية* مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص التنظيم والعمل. جامعة الجزائر , الجزائر .
- بلخيري, س & ., عشيط, ح . (s.d.). *أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية* المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج. البويرة : دراسة حالة جامعة البويرة.
- بوالشرش, ن. ا . (2008). *الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات*. الجيزة، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- بوضياف, ع. (2014) .
- بوعيط, ج. ا . (2008-2009). *الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي*. عنابة: رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،شعبة علم النفس عمل و تنظيم، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية.
- تفاحة, ه . (2011/2012). *سياسات دعم المؤسسات المصغرة وأثارها على التشغيل* ،.جامعة وهران : مذكرة ماجستير في الإقتصاد تخصص اقتصاد التنمية.

تيرس, ف) .د.س.ن .(دور القيادة الإدارية في صنع وتنفيذ سياسات التنمية بين الطرح النظري والواقع العملي .  
pp. 36 - 37.

جغوط, ع & .سماش, ك (2019). سبتمبر .(دور صيغ التمويل الاسلامي في تمويل تطوير المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .مجلة البحوث و الدراسات التجارية. 61. p ,

حمزة, ح. , عادل, غ & .عبدالكريم, ح. س .(2017/2018). الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في

المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات بالمنطقة الصناعية كوين الوادي. الوادي:

جامعة الوادي.

خبراء, ا. ا. (2014). الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

خشمون, م .(2010/2011). مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية. جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر.

خنفري , خ .(2010/2011). تمويل التنمية المحلية في الجزائر -واقع و آفاق-. جامعة الجزائر 03, الجزائر ,

الجزائر .

درويش, ع (2020). ديسمبر 22 .(الدور التنموي لبعض صيغ التمويل الاسلامي (المضاربة، المشاركة،

المرابحة). مجلة دراسات اسلامية. 296. p ,

روشام, ب .(2017). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال دراسة تطبيقية في

شركة سونغاز مديرية التوزيع الريفي. بشار: مجلة البشائر الاقتصادية.

زيد الخير, م) .د.س.ن. جوان 22 .(دور البنوك في التنمية الاقتصادية .الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد

الإسلامي في الواقع ورهانات المستقبل .(p. ص1). (الأغواط: جامعة عمار ثلجي.

سعيداني, س (2017). جوان .(التمويل الاسلامي الأصغر كمدخل لدعم التنمية المحلية .مجلة الباحث

الاقتصادي -العدد رقم 04 . p, -ص 100.

سنا, ج .(2019). الأداء البشري في منظمات الأعمال. عمان: دار أسامة.

شعلال, ع. ا .(2005). الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضة وعلاقته بأدائهم بحث مسحي أجري

على أساتذة التربية البدنية و الرياضية في بعض ثانويات ولايات (مستغانم، تيسمسيلت، تلمسان). (المجلة

العلمية لعلوم و تقنيات الانشطة البدنية و الرياضية. 75 ,

شنطاوي, خ. ع. (2002). *قانون الادارة المحلية عمان*. دار وائل للنشر.

صبيان, إ. (2012). *أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية*. تلمسان: رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة تلمسان.

صميعة, ز. (2016-2015). *ظروف الشغل و الأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة*. أدرار: غير منشور.

ع, عبد الحميد, ب. &, بودراع, أ. (2016). *دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية*. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية. 202, عبد السلام, ر. (2006).

عبد المحسن, ب. ص. &, ابراهيم, ع. ب. (2005). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)*. مدينة الرياض: الادارة العامة للطباعة و النشر, المملكة العربية السعودية.

عثمان, م. (2016). *القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.

عزالدين, ه. (2007/2008). *واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارب و الرافعات قسنطينة*. قسنطينة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

فرحان, م. ع. (2003). *التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة دراسة لأهم مصادر التمويل*. الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية, عمان, كلية العلوم المالية و المصرفية قسم المصارف الاسلامية, الأردن.

قحف, م. (2004). *مفهوم التمويل في الاقتصاد الاسلامي - تحليل فقهي و اقتصادي*. -جدة, المملكة العربية السعودية: المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب.

قندوز, ع. أ. (2019). *عقود التمويل الاسلامي: دراسات حالة*. أبوظبي: صندوق النقد العربي.

قويدري, م. &, سبع, ف. (2016). *أوت 01*. (أساسيات صيغ التمويل الاسلامي المطبقة في الاقتصاد الاسلامي. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية - العدد الاقتصادي 32 (02), p. -ص 221.

مجلة الاقتصاد و التنمية, 2015). *تجوان العدد 03*. (التنمية المحلية المستدامة. مجلة الإقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة.

- مجيد, ا. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- مجيد, ا. (s.d.). أساسيات تقديم العاملين. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- محمد عباس سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد, س. أ. (1999). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
- محمد, س. أ. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- محمد, ع. ع. (2014). الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- محمد, ق. & , لطيفة, س. (2015). دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد و التنمية. 118 ,
- مقدود, و. (2007/2008). التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء. بومرداس: مذكرة لنيل شهادة الماجيسر في العلوم الإقتصادية.
- موسى, م. م. (خ, 2013). فيفري 07. (صنع التمويل الاسلامي كبديل للتمويل التقليدي في ظل الأزمة المالية العالمية. جامعة 20 أوت 1955, سكيكدة, الجزائر.
- مولاي, م. م. س. (2016). الرضا الوظيفي و أثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية . مجلة الاقتصاد و التنمية. 175 ,
- ناصر, م. م. ع. (2003). التنمية الإقتصادية دراسات نظرية و تطبيقية. الدار الجامعية ,الإسكندرية : ص 71.
- نوار, ع. م. (2016). الرضا الوظيفي و أثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار . مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية, كلية الادارة و الاقتصاد, جامعة واسط, العدد 21. 350 ,
- هرقون, ت. (2011/2012). سياسات دعم المؤسسات المصغرة واثارها على التشغيل ,مذكرة ماجيستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد التنمية. جامعة وهران, وهران, الجزائر.
- ورد, ب. م. (2003). ص 199.

وردم، م. م. ع. (2003). *العالم ليس للبيع - مخاطر العولمة على التنمية المستدامة*. - عمان: الأهلية للنشر والتوزيع ص 189.



# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نقوم بإجراء دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين" وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة. لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (x) في المربع المناسب.

الجزء الأول: بيانات شخصية

أنثى

الجنس: ذكر

المؤهل العلمي :  غير جامعي  جامعي

الوظيفة :  إطار عون  عون تحكم  عون تنفيذ

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين.

المجال الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة					
2	هناك رضا تام عن وظيفتك الحالية					
3	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية					
4	توجد ترقيات وتحفيزات مادية ومعنوية للعمال					
5	توجد روح المساندة وعلاقة ودية بين المسؤولين والمشرفين في العمل والعمال					
6	توفر الإدارة التسهيلات التكنولوجية للموظفين					
7	يوجد تشجيع للعمل الجماعي في المنظمة					
8	عمال المؤسسة يمتلكون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية					
9	يلبي لك أجرك احتياجاتك الأساسية لك وأسرتك					
10	توجد عدالة تنظيمية في المؤسسة					
11	قيمة المكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي					
12	يوفر العمل خدمات صحية ومزايا إضافية					

					يوجد استقرار وظيفي في المؤسسة	13
					كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة	14

المجال الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تلتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بالعمل					
16	تعتمد على نفسك في انجاز عملك					
17	تحرص على تحسين مستوى الأداء					
18	لديك القدرة على التأثير في أفعال وسلوك الآخرين					
19	تحويلك من منصب إلى آخر يؤثر على أدائك للعمل					
20	أدائك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة					
21	تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي					
22	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام					
23	معايير تقييم الأداء واضحة					
24	تستخدم كل طاقائك في عملك					
25	تلتزم باحترام توقيت العمل					
26	تتقيد بقواعد وإجراءات العمل					
27	تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية					
28	تتميز بالثقافة والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية					

