



جامعة غرداية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات  
العمومية في الجزائر  
دراسة حالة جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف الدكتور :

بن عطاء الله العلمي

من إعداد الطالب:

✓ عبد الرحمان علي

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	المنصب
سويقات عبد الرزاق	جامعة غرداية	رئيسا
العلمي بن عطا الله	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
حكيم سمير	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنت من إتمام

وإنجاز هذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل: **بن عطاء**

**الله العلمي** الذي قبل الإشراف على مذكري رغم كثرة انشغالاته وعلى

كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة وعلى صبره وتحمله لي طيلة

فترة البحث، حيث كنت أقوم بمراسلته في جميع فترات راحته خاصة في

الفترة المسائية وفي عطلة، فله مني أسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان

والشكر موصول كذلك إلى جميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية

وأخص بالذكر أساتذة قسم العلوم السياسية كل باسمه وبمنصبه، وكل من

أمدنا يد العون من قريب ومن بعيد ولو بكلمة طيبة.



# إهداء

بهذه الكلمات البسيطة، أود أن أُخصّص جزءًا من هذه المذكرة لتقديم أعمق وأصدق عبارات الامتنان والاحترام لأحبائي الذين ساهموا بشكل كبير في رحلتي الأكاديمية، لهم جميعًا، أقدم هذا الإهداء الخاص:

## لأمي الغالية

كلمات الشكر والامتنان لن تكفي لوصف ما تعنيه بالنسبة لي، لقد كانت دعواتك وتشجيعك همسًا في أذني عند كل تحدٍ وصعوبة. أمي، أنت قوتي وسندي، وهذه المذكرة تُقدم كل إنجازاتي إليك

## لزوجتي العزيزة

شكرًا لك على دعمك الدائم وتفهمك العميق، لقد كنتِ ركنًا مهمًا في هذه الرحلة، حيث سقطت وقمت مرة أخرى، ولم تتركيني أبدًا، تقديري للأومومة والاهتمام الذي أظهرته لي ولمستقبلي.

## لابني الغالي ريان

لابني الصغير ريان، أنت الضوء الذي ينير حياتي. يملأ وجودك قلبي بالسعادة والفرح. أنت الدافع وراء تحقيقي ونجاحي، وأتطلع إلى مشاركة كل لحظة من حياتك.

## لإخوتي وعائلتي

إلى أخوتي، الذين كانوا دائمًا بجانبني، مشاركين الفرح والتحديات، شكرًا لكم على الدعم والحب، وإلى عائلتي بأكملها، أنتم الأساس والقوة التي تجعلني أمضي قدمًا.

## إلى كل من ساهم ووقف بجانبني

أخيرًا، أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في هذه الرحلة. الأصدقاء، والأساتذة، وزملاء الدراسة، أتمنى أن تجدوا في نجاحي هذا جزءًا من نجاحكم أيضًا.

تبقى هذه الكلمات قصيرة للتعبير عن امتناني وتقديري لكم جميعًا. قدمتم دعمًا لا يقدر بثمن، وستظل ذكراكم محفورة في قلبي إلى الأبد.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية في الجزائر - دراسة حالة جامعة غرداية- ، حيث حاول الطالب الإجابة على الإشكالية التالية : ما مدى أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية ؟ ، معتمداً على مزيج من المناهج، ففي الإطار النظري اعتمد الطالب على المنهج الوصفي للتعرف على كل من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي وتبيان العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمد على المنهج الإحصائي حيث استعمل برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان ، إذ تم تصنيف وتحليل الآراء التي تم جمعها بواسطة معتمداً على المنهج التحليلي، بالإضافة لمنهج دراسة حالة الذي تم من خلاله دراسة علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 300 موظف و موظفة من العاملين في الجامعة من جميع الكليات أين تم استرداد 230 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن هناك علاقة طردية إيجابية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع لدى موظفي جامعة غرداية محل الدراسة، بناءً على ثبات الفرضية الرئيسية التالية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لبعء الرضا عن العمل، الأجر، الزملاء على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية

### الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي، المؤسسة العمومية، الجزائر، جامعة غرداية

## Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de la satisfaction professionnelle sur la performance organisationnelle de l'établissement public en Algérie - l'étude de cas de l'Université de Ghardaïa - où l'étudiant a tenté de répondre au problème suivant : Dans quelle mesure la satisfaction au travail a-t-elle influé sur le rendement organisationnel à l'Université de Ghardaïa ? Sur la base d'une combinaison de programmes, dans le cadre théorique, l'étudiant s'est appuyé sur le programme descriptif pour identifier à la fois la satisfaction au travail et la performance organisationnelle et pour établir la relation entre eux, alors que dans l'aspect appliqué, il s'est appuyé sur le programme statistique où il a utilisé le programme (SPSS) pour le traitement des données du questionnaire, car la compilation et l'analyse des opinions recueillies par le biais de celui-ci sont fondées sur l'approche analytique; En plus du programme d'études de cas à travers lequel la satisfaction au travail avec la performance organisationnelle a été étudiée parmi le personnel de l'Université de Ghardaïa Où les données ont été recueillies par un questionnaire distribué à 300 employés universitaires de tous les collèges où 230 les questionnaires ont été récupérés, L'étude a révélé une conclusion clé selon laquelle il existe une relation positive entre la satisfaction professionnelle en tant que variable indépendante et la performance organisationnelle en tant que variable subordonnée dans le personnel de l'Université de Ghardaïa en question, sur la base de l'hypothèse principale établie : Impact statistiquement significatif au niveau indicatif ( $\alpha$  0,05) de la dimension satisfaction au travail, rémunération, boursiers sur la performance organisationnelle à l'Université Ghardaïa

### Mots clés :

Satisfaction professionnelle, performance organisationnelle, institution publique, Algérie, Université de Ghardaïa

# مقدمة

يشهد العالم منذ الزمن الطويل والى يومنا هذا تغييرات جذرية وعميقة في ظل المواجهة التنافسية في شتى المجالات من فعالية وكفاءة وترشيد والاستخدام الأمثل لكل الموارد البشرية، فالمورد البشري يملك قدرات كبيرة على البذل والعطاء الدائم والمتجدد، ويملك طاقات وإمكانات تستغلها المنظمة وتوجهها لتحقيق مستوى أداء مرتفع، لكن هذه الطاقات وهذا العطاء يختلف من فرد لآخر وحسب الحالة التي يكون عليها هذا المورد فإن كان راضيا ومحفزا على أداء عمله فإن أداءه يكون عاليا، والعكس بالطبع صحيح.

فقد تجسدت أهمية العنصر البشري في المنظمات أنه من عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها لذلك أصبحت المنظمات تحاول أن تسخر جل جهودها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل التوظيف أو الحرص على تدريبهم واكتسابهم المهارات المختلفة حيث يعتبر هو نجاح المنظمة.

حيث أنه : بات موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين و المفكرين و مديري المنظمات ، إذا يعتبر من المفاهيم الإدارية التي لها أثر فعال في إنتاجية العمل وزيادة الولاء للمؤسسة فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ، ويحسن من أدائهم ، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين ، بحيث يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل ، وبارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

وقد كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفي يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

حيث يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تؤثر على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، وبالتحديد في جامعات العالم العربي فالعاملون الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يعملون بشكل أكثر فعالية وإنتاجية، كما أنهم يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والشغف بالعمل.



من هنا نستطيع القول إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء عملهم هو درجة رضاهم عن العمل بمعنى كل ما كان التحفيز ايجابيا والمنافع المتحصل عليها في عملهم كانوا راضيين وهذا ما يؤدي لبذل جهد والمساهمة في أداء جيد وتميز وتقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم وتقدير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسات العمومية التي ترغب في بلوغ التميز وتحسين الأداء والخدمة أن تعمل على تحقيق رضا موظفيها . وسنتطرق من خلال هذا البحث لدراسة أثر الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية، وذلك من خلال دراسة حالة العاملين في الجامعة. وستتمحور الدراسة حول تحليل عوامل الرضا الوظيفي المؤثرة في الجامعة، وتقييم مدى تأثير هذه العوامل على الأداء التنظيمي. كما سيتم تحليل أيضا علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى.

سنستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على عينة من العاملين في الجامعة ومن ثم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.

من خلال هذه الدراسة، يمكن أن يتم التعرف على عوامل الرضا الوظيفي المؤثرة، وتحديد مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية ويمكن استخدام نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل في الجامعة وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

يحظى موضوع الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي باهتمام كافة الباحثين ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب العلمية وأخرى الشخصية نذكر منها:

- الأسباب العلمية التي يكتسبها هذا الموضوع فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لما له من أهمية في ميدان علوم التنظيم والتسيير.
- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة .
- اكتساب المعلومات والمعارف لزيادة الرصيد المعرفي والاستفادة منها مستقبلا.

- محاولة التعرف على ماهية الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر
- رغبتنا في التوسع وفتح المجال أمام زملائنا الطلبة المقبلين على التعمق أكثر في هذا الموضوع.
- الرغبة والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي

### ❖ أهمية وأهداف الدراسة:

تعتبر دراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية وبالتحديد في جامعة غرداية مهمة لعدة أسباب:

- أهمية موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء التنظيمي إذ يعتبر موضوع جد مهم وجد مفيد للمنظمات ككل.
  - الرضا الوظيفي له تأثير كبير على إنتاجية وفاعلية الموظفين في المؤسسات العمومية مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.
  - دراسة مستوى الرضا لدى الموظفين يساعد القادة والمسؤولين في المؤسسات العمومية على اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بتحسين بيئة العمل والحوافز والكفاءات مما يزيد من أداء وإنتاجية الموظف
  - معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تساعد في وضع خطط وبرامج تدريبية وتطويرية ترتقي بمستوى أداء الموظف نتيجة ارتفاع مستوى رضاه الوظيفي
- نتائج الدراسة يمكن أن تفيد صانعي القرار في المؤسسات العمومية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال الاهتمام بمستوى رضا الموظفين.

### ❖ الإشكالية الرئيسية:

من خلال ازدياد التحديات التي تواجه الجامعات في الوقت الحالي، سواء كانت تحديات في مجال التعليم أو البحث أو إدارة الموارد البشرية، يجعلها تعزز من أهمية فهم كيفية تأثير رضا العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي. ومن هنا تبرز الأهمية الكبيرة للبحث الذي يستقصي هذه العلاقة في سياق جامعة غرداية، وعليه خلصنا إلى التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية؟**

ومن هنا سنحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي والأداء التنظيمي؟ وما الفرق بينهما؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في جامعة غرداية؟

### ❖ فرضيات الدراسة:

تتضمن فرضيات الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

سيتم التحقق من صحة هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها من الاستبيان الموزع على الموظفين في جامعة غرداية.

### ❖ النموذج المقترح للدراسة

ممالا شك فيه أن لكل بحث علمي متغيراته فإن لهذا البحث متغيرين رئيسيين :

- **المتغير المستقل:** هو الذي يمثل العامل المفسر للظاهرة موضوع الدراسة وسببا افتراضيا للمتغير التابع ويمثل في هذا البحث الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن الزملاء).

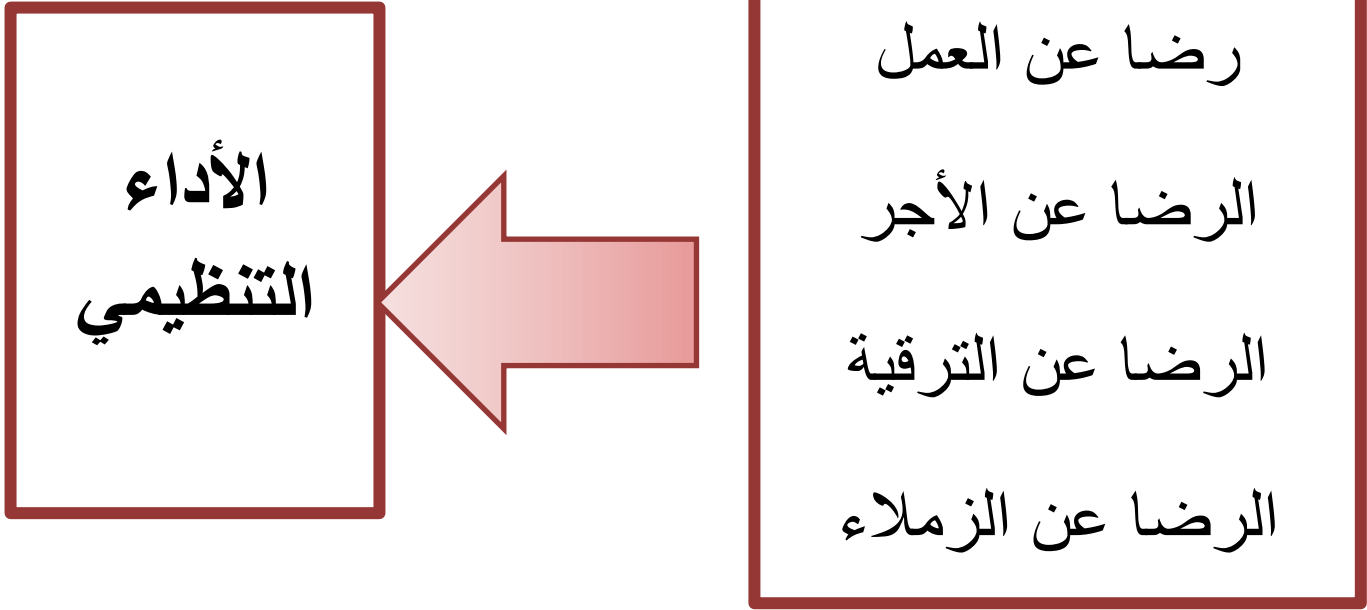
**المتغير التابع:** هو النتيجة المتوقعة من المتغير المستقل الذي يريد الباحث شرحه وهو في البحث تحسين الأداء التنظيمي.

المتغير

التابع

المتغير المستقل (الرضا

الوظيفي)



الشكل 1 يمثل نموذج الدراسة

❖ منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولبيان صحة الفرضيات الموضوعية أو عدم صحتها، اعتمدت على مزيج من المناهج، ففي الإطار النظري اعتمدت على المنهج الوصفي للتعرف على كل من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي ولتبيان العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت على المنهج الـ على المنهج الإحصائي للعلوم حيث استعملنا برنامج لمعالجة بيانات الاستبيان SPSS، إذ تم تصنيف وتحليل الآراء التي تم جمعها بواسطة معتمداً على المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة حالة من خلال دراسة الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

❖ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الموضوع الدراسة إلى فصلين إلى جانب مقدمة عامة تتناول مختلف الجوانب التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة وخاتمة عامة.

الفصل الأول سوف يتم التحدث فيه عن الإطار النظري ولمفاهيمي للرضا الوظيفي والأداء التنظيمي من حيث عرض ماهية كل من هما في المؤسسة، ومن خلال تحديد أهمية وأهداف والعوامل المؤثرة والمؤشرات وجميع المعايير لقياس درجة الرضا.

وفي الفصل الثاني يحتوي على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية، حيث سوف يتم محاولة تجسيد ما تم التحدث عنه في الجانب النظري وتطبيقه في الواقع أي المؤسسة العمومية -جامعة غرداية-، حيث في البداية سوف يتم تقديم عام حول المؤسسة أي جامعة غرداية من خلال مفهومها وهيكل تنظيمها ووظائفها.... الخ. ثم نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاستبيان الموزع في المؤسسة - جامعة غرداية - بالطرق الإحصائية وفق لإجراءات وأدوات الدراسة الميدانية المناسبة.

### ❖ حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022-2023 في بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بجميع كليات جامعة غرداية.
- **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة أساتذة، رؤساء المصالح، إداريين، أعوان أمن .... الخ.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة نظريا موضوعي الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية وعلاقتها ببعضهما البعض، وتطبيقيا تناولت تحليل كل من المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وانعكاسهما على أداء الموظفين في جامعة غرداية.

### ❖ صعوبات الدراسة:

- تداخل موضوع الدراسة مع العلوم النفسية والاجتماعية وعلوم التنظيم والتسيير مما يتطلب إحاطة ببعض جوانب هذه العلوم.
- صعوبة استرجاع البيانات الموزعة حيث وزعت 300 استبيان واسترجعت 230 استبيان.
- صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الاستبيان - (SPSS) .
- وجود جل المراجع في كلية علم النفس والعلوم الاجتماعية وندرتها في مكتبة العلوم السياسية.

## ❖ مصطلحات الدراسة:

إن المفاهيم يجب أن تكون نابعة من طبيعة الموضوع المتناول ومن الإشكالية والفرضيات الموضوعية في بداية أي دراسة علمية ويمكن أن نحدد التعريف الإجرائي لهذه الدراسة على النحو التالي:

- **الرضا الوظيفي:** هو شعور داخلي يشعر به العامل تجاه الوظيفة التي يشغلها وهذا الشعور يمكن أن يكون إيجابياً كما يمكن أن يكون سلبياً على حسب درجة الإشباع التي يتحصل عليها العامل من هذه الوظيفة. وهو أيضاً شعور الفرد بالارتياح نحو وظيفته وفي البيئة التي يعمل فيها في حالة حصوله على عوائد مادية ومعنوية مرضية.
- **الرضا عن العمل:** هو قدرة الفرد على إشباع الحاجات الرئيسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق الذات، ويضمن التقدير والإنجاز والاحترام والإبداع وتحمل المسؤوليات التي تقدم له من جزاء قيامه بالعمل ذاته.
- **الرضا عن الأجور:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إليه، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
- **الرضا عن الترقية:** إن العدالة والشفافية وبمفاضلة سليمة بعيدة عن المحاباة والمحسوبية والعكس صحيح فإن الترقيات الغير العادلة ينتج عنها تضرر وامتعض وعدم الإحساس بالأمان والرضا الوظيفي
- **الرضا عن الزملاء:** يساهم في شعور أحد الموظفين بالرضا عن وظيفته عن موظف آخر كانوا في نفس الظروف يمكن من سهولة التواصل وتبادل المعلومات، ولذلك يجب على الشركة أن يكون لديها منهجية متعددة الأبعاد لتحقيق رضا الموظفين.
- **الأداء التنظيمي:** هو قياس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها من خلال تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة والعمليات التي تنفذها، ويشمل هذا التقييم تحليل عوامل متعددة مثل الإنتاجية، والجودة، والابتكار، والاستجابة للاحتياجات، واستخدام الموارد بكفاءة.
- **المؤسسة العمومية:** هي عبارة عن مؤسسة يسمح لأي أحد بالوصول إليها، فهي مصلحة عمومية إدارية حيث إنها تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وأيضاً بذمتها المالية، وهي عبارة عن هيئة عامة تقوم بإنشائها الدولة، حيث تقوم هذه الهيئة بمنحها الشخصية المعنوية المستقلة حيث إن هذه المؤسسة يتم إدارتها بالأسلوب الإداري اللامركزي وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني ويكون رأس مال هذه المؤسسات تابعاً للقطاع العام وهو الدولة، فقد تكون هذه المؤسسات إما مدارس حكومية أو جامعات أو مستشفيات أو قد تكون عيادات أو مراكز صحية أو مراكز شرطة.

❖ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها.

- دراسة (طهراوي، 2011) بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي" - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات قطاع جامعة قسنطينة - توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي.
- دراسة (شراقي، 2015) بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في مؤسسات الإنتاج الجزائري -دراسة حالة وكالة فرعية لسونلغاز الشرق "توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي.
- دراسة (برني وآخرون، 2017) بعنوان: «دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات المناطق الحضرية لولاية باتنة " أظهرت نتائج الدراسة تأثيرا إيجابيا للرضا الوظيفي على تحسين الأداء.
- دراسة (العتيبي، 2008) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الحكومية بمدينة الرياض " توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- دراسة (المطيري 2011) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية بسلطنة عمان" توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي.
- دراسة (حجازي 2009) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متغيرات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.

لإشارة فإن هذه الدراسة سوف تعالج مسألة تأثير أو علاقة الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال دراسة ميدانية في جامعة غرداية باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية في الجزائر.



## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

يعتبر مجال الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي من المجالات البحثية والتطبيقية الهامة في سياق إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ينشأ اهتمام الباحثين والممارسين بالدراسة والتحسين المستمر للمصطلحين السالف الذكر، من مدى تأثيرهما الكبير على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها كما تعتبر الأمور المتعلقة بالعاملين في المؤسسات، سواء كانوا موظفين أو إداريين، من الأمور الأساسية التي تحدد مسار التطور والنجاح العضوي والجماعي، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يساهم في فهم علاقة الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، والعوامل التي تؤثر على هذه العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر وسيتم تسليط الضوء على المفاهيم والنظريات الرئيسية المرتبطة بهذين المفهومين.

سنعمل في هذا الفصل على توجيه الاهتمام إلى أهمية إدارة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي كأدوات استراتيجية لتحقيق التميز في بيئة العمل المعاصرة، وستقدم الإطار النظري والمفاهيمي الذي سيشكل أساساً قوياً لتوجيه البحث وتطوير الممارسات الفعالة في مجال إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الإطار النظري حول الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للأداء التنظيمي.**

**المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي**

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الأساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء وباعتباره من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

#### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

##### ❖ مفهوم الرضا الوظيفي:

يقول الكثير من المؤلفين العرب أن مفهومه أي الرضا قديم ومتأصل في تراثنا الإسلامي حيث أشار إليه القرآن الكريم والأحاديث النبوية وكتابات المسلمين فيما بعد، فالرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمران متضادان أو منفصلان وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات وذكر في القرآن الكريم:

قال الله تعالى: < يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَةً >

(سورة الفجر الآية 27-28)

ويقول سبحانه أيضا: < وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَىٰ >

(سورة الضحى الآية 05)<sup>1</sup>

تعريف الرضا الوظيفي في اللغة: الرضا ضد السخط، رضي عن الشيء اختاره وفتح به وأحبه أي اقبل عليه.

#### تعريف الرضا الوظيفي في الاصطلاح:

عرفه أوارد شيت بأنه: الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القرآن الكريم

<sup>2</sup> حسين خضير محمد مشهدي ، الرضا الوظيفي و تأثيره على الابناء ، المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال جامعة المنصورة ، العدد الأول، المجلد 5 بتاريخ جويلية 2018، ص 387.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

- كما يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من التعريفات نذكر من منها:
- تعريف **كون ماكدونالد KOON MC DONAID** للرضا الوظيفي: «بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح الفرد بذلك إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية<sup>1</sup>
- كما يعرف السيد **هويك** الرضا الوظيفي: " بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائف"<sup>2</sup>
- كما يعرفه **لوك LOCKE** بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>3</sup>
- في حين عرف **هربرت** الرضا الوظيفي بأنه " يتمثل في مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على ما يعتقد أن العمل يتجه له حالياً، أي الإدراك بما هو كائن من ناحية وما ينبغي أن تحققه وظيفته من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس يعتبر **هربرت** درجة الرضا الوظيفي نتاج معادلة بين عاملين اساسين هما:

- ما يوفره العامل للعاملين في الواقع.
  - ما ينبغي أن يوفره العامل من وجهة نظرهم<sup>4</sup>
- وهناك من يعتبر أن الرضا الوظيفي مفهوم إلاستيكي متفاوت من شخص الى اخر، وهو يعتمد بالأساس على تكوين ذلك الشخص على طبيعته ولا يخضع لمعايير محددة وثابتة، ويأتي دور المؤسسة هنا لتعزز

<sup>1</sup> -إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطالية فيصل، ط1، القاهرة،2014، ص 20.

<sup>2</sup> -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2000، ص 110.

<sup>3</sup> -سامي بن عبد الله الباحثين ، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 14 ، عدد 02،جامعة الكويت ،ماي2007،243.نقلا عن :

**LOCKE ;the nature and causes of job satisfaction ,johon wiley sons,York ,1983,p:130.**

<sup>4</sup> -فؤاد علي العاجز ،علي نشوان ، عوامل الرضا و تطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ،بحث مقدم الى المؤتمر التربوي الأول ،التربية في فلسطين و تغيرات العصر ،المنعقد في الجامعة الإسلامية ،نوفمبر 2002، صص،212،211.

مختلف الجوانب المؤدية إلى الرضا الوظيفي والحد من وجوانبه السلبية (الأجر، الإشراف، ظروف العمل، تمكين العمال، تفويض الصلاحيات.. إلخ).

من خلال التعريفات التي قمنا بتقديمها نستنتج أن: الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس للفرد أو العامل أو الموظف تجاه عمله ووظيفته والتي تؤدي إلى الإشباع والذي يستمدده الموظف من العمل والجماعات، وكذا سلوك مرؤوسيه وبيئة عمله.

### ❖ أهمية الرضا الوظيفي:

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثورة الحقيقية والعصب الرئيسي في الإنتاج في المؤسسات بصفة عامة والتي تحتاج بالطبع إلى العقل البشري الذي يديرها ويسيرها.

إن الرضا الوظيفي كما سبق وأن عرفناه يتناول مشاعر الأفراد أو الموظفين أو العمال سواء كانوا مديرين أو مسيرين أو موظف برتبة دنيا اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى<sup>1</sup>:

- انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.
- إن العاملين الأكثر رضا من عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوى.
- زيادة الولاء للمؤسسة والالتزام التنظيمي، إذ أن مما لا شك فيه أن زيادة مستوى الرضا عن العمل ينتج عنه زيادة فعالية المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012، ص ص 6،7.

<sup>2</sup> -فاروق عبده فليح، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 247.

### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي:

#### ❖ نظريات ماسلو للحاجات:

يمكن أن نصنفها أنها من أهم النظريات المعرفة في الدوافع، والذي معروف باسم هرم ماسلو للحاجات، الذي يعتبر أن داخل كل كائن بشري هرم يتألف من خمس حاجات وتتمثل في:

- 1- حاجات فسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، العطش، الماء..... إلخ.
  - 2- حاجات الأمن والحماية: وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته في المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، إذ أن هناك اعتماد متبادل بين المنظمة والعاملين والتي يجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية كالعادلة والمساواة... إلخ.
  - 3- حاجات اجتماعية: كالحاجة إلى الانتماء والصدقة والشعور والوجدان والقبول من طرف الآخرين.
  - 4- حاجات التقدير والاحترام: وتشمل حاجات تقدير الذات، وكذا احترام الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الكفاءة، الشهرة، المكانة والمركز الاجتماعي.
  - 5- حاجات تقدير الذات: مثل تطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع الابتكار.<sup>1</sup>
- وحسب صاحب النظرية ابراهام ماسلو فإن هذه الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة حسب الأهمية.

<sup>1</sup> -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان 2002، ص284.



الشكل 2 شكل بياني سلم الحاجات لماسلو

سلم الحاجات لماسلو<sup>1</sup>

نلاحظ أن هذه النظرية سلطت الضوء على خمس حاجات، فالاحتياجات الفسيولوجية مهمة جدا من أجل البقاء و عندما يتم إشباعها ينتقل الفرد إلى الحاجة الفوقية و هي الحاجة إلى الأمن و الحماية و من ثم الحاجات الاجتماعية كون الإنسان اجتماعي بطبعه كما بينها ابن خلدون في مقدمته و من ثم حاجات التقدير و الاحترام و التي تعطي مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل لأجل إشباع تلك الحاجات و التي تظهر عند المسيرين و المديرين و المرؤوسين ، و أخيرا حاجات تحقيق الذات و تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور الفرد إلى أقصى درجة إذ لم يتم إشباع الحاجة الكامل .

#### ❖ نظرية الدرفير : (Alderfer)

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" بذل العديد من الباحثين و العلماء جهودا للحد من عيوب هذه النظرية من بين هؤلاء الباحثين نجد الباحث "الدرفير" الذي أقرح استبدال مستوى الحاجات في نظرية

<sup>1</sup> - رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار عبيد للنشر والتوزيع، ط1 ، 2008، ص157.

"ماسلو" و اختصرها من خمس إلى ثلاثة حاجات و مستويات و عرفت النظرية بالرمز (E.R.G) <sup>1</sup> و هي على النحو التالي:

### • حاجات البقاء:

وهي من الحاجات الضرورية التي يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

### • حاجة الارتباط:

ويعبر عنها درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش وينمو فيه

### • حاجات النمو:

وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات وهو ما يمثله المستوى الأعلى عند ماسلو <sup>2</sup>.

### ❖ نظرية العدالة لـ ستاسيا آدامس (STACEY ADAMS):

تتمثل في العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله وتحدد شعوره بالرضا بدرجة كبيرة، حيث ترى هذه النظرية أيضا أن الفرد يقيس درجة العدالة من الجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها <sup>3</sup>

تشمل نظرية العدالة على خطوات ثلاث تتمثل في التقييم والمقارنة والسلوك إذ يتضمن: التقييم قياس المدخلات والمخرجات كالترقية، مستوى التعليم .... إلخ، أما السلوك فهو عملية أدراك العلاقة بين التقييم

<sup>1</sup> -صديق محمد عفيفي، وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة الكتاب، الكويت: 1981، ص 294.

<sup>2</sup> -سهيلة محمد عباس، حسين علي علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1: 1999، ص 170.

<sup>3</sup> -محمود سليمان العميان، مرجع سابق نكره، ص 298.



والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي وهذا للسعي لإعادة المساعدة، وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بالزيادة في الأجر.
- الانتقال من عمل إلى آخر في المنظمة.
- ترك العمل.

تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة كما تركز على الحوافز المادية (النقدية) نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وربطها بالعدالة<sup>1</sup>.

### ❖ نظرية الإنجاز لمكيلاند (DAVID MC CIELLAND)

توصل مكيلاند من خلال بحوثه إلى أن هناك أفراد يميلون إلى إكمال أعمالهم بصورة جيدة وسماهم أصحاب الإنجاز العالي واستتنبط ثلاث دوافع أو حاجات أهمها دافع الإنجاز<sup>2</sup>

يعتبر صاحب النظرية أن هناك ثلاث حاجات رئيسية تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهذه الحاجات غير متسلسلة وهي:

- **الحاجة إلى القوة:** وتعني وجود رغبة لدى بعض الأفراد في الوصول إلى مركز السلطة في المؤسسة أو المنظمة مما يتيح له سلطة أكبر في التصرف، ومركز وظيفي، وفرص أكثر للكسب
- **الحاجة إلى الاندماج والانتماء أو الألفة:** بمعنى (علاقات الصداقة والمودة والتقدير) فبعض الأفراد لديهم ميل إلى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية ويجدون راحتهم في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2002، ص284.

<sup>2</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000، ص243.

- الحاجة إلى الإنجاز: الإنجاز في العمل والشعور يعني الإنتاجية والإلتقان حسب مكيلاند<sup>1</sup>، فبعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال الإلتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في المخاطرة وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>

### ❖ نظريات المحتوى:

ركزت هذه النظريات على الحاجة الإنسانية ونقص الأشياء حيث ترى أن لدى الأفراد العديد من الحاجات والتي تختلف في أهميتها وقوتها وأن هذه الحاجات الغير مشبعة تخلق حالة من عدم التوازن والتي تدفع الفرد إلى السعي لإشباعها إذ يمكن زيادة حافزيه الأفراد كلما كان بالإمكان إشباع هذه الحاجيات من خلال الوظيفة التي يمارسها الفرد.

### ❖ نظرية القيمة:

وتعتبر من أهم النظريات في الرضا عن العمل، إذ يرى دوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة العامل على توفير العوائد ذات قيمة والمنفعة العالية لكل فرد فكلما وفر عوائد ذات قيمة للفرد كلما تحقق الرضا عن العمل، فالفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يريده وما يتحصل عليه بالفعل ثم يقوم بتحديد الأهمية للحاجات التي يريدها، وسلوك الفرد محكوم في غالب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الأفراد كلما كانت دافعتهم للعمل أكبر<sup>3</sup>.

### ❖ نظرية العاملين لفريدريك هير بيرغ:

ركزت هذه النظرية على دور العامل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية لمجموعة من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل إلى الحماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل وهي مجموعة العوامل الوقائية وهي عوامل خارجية لأنها تنشأ من خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها<sup>4</sup>

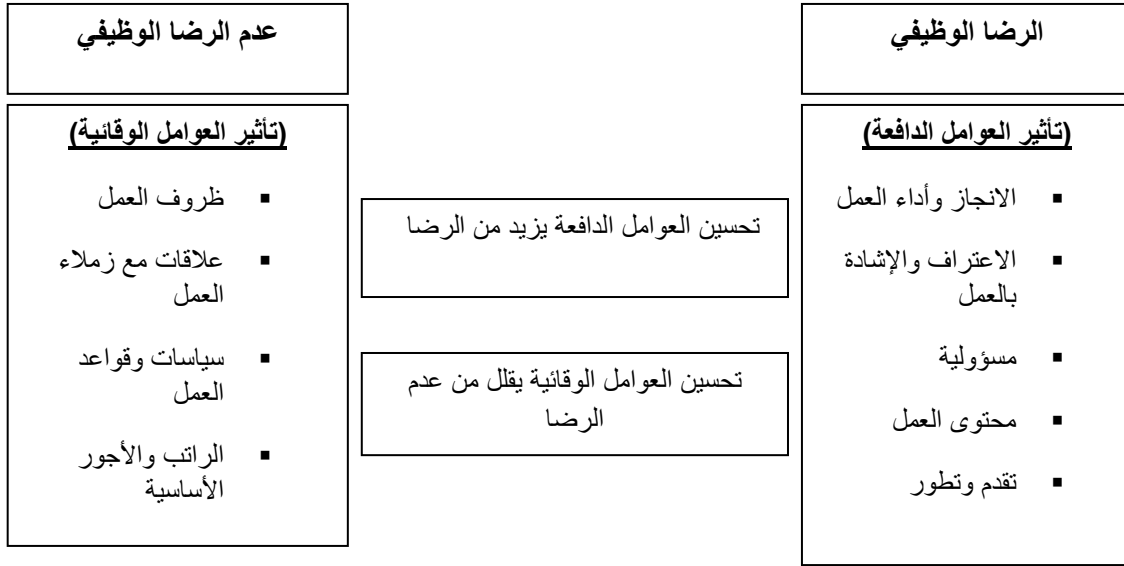
<sup>1</sup> ديفيد ماكلياند: باحث أمريكي في مجال علم النفس، اشتهر بعمله في نظرية الحاجة، فنشر عددا من اعماله على مدار فترة الخمسينيات حتى التسعينيات ولد في نيويورك و حصل على ليسانس الآداب من جامعة ويسليان في عام 1938 و درجة الماجستير من جامعة ميسوري و الدكتوراه من جامعة بيل و درس في كلية كونيكتيكت و جامعة ويسليان قبل الالتحاق بالكلية في جامعة هارفرد في عام 1956، تحصل على جائزة الجمعية الامريكية للأطباء النفسيين لمساهماته العلمية البارزة .

<sup>2</sup> -ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي -منظور كلي مقارن -،الرياض : معهد الإدارة العامة ، ط1، 1995 ، ص26.

<sup>3</sup> -احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط1،الإسكندرية ،2000، ص243.

<sup>4</sup> -هيثم الهاني ، الإدارة بالحوافز (الحوافز و المكافئات ) ، دار كنوز للنشر و التوزيع ،بدونط،عمان،2007، ص67.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة



الشكل 3 نظرية العاملين هرزبرغ

المصدر: مرجع سبق ذكره ص 32

### ❖ نظرية التوقع: لفروم وبورتر ولولر.

تقوم هذه النظرية على إفتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل والموازنة بين الكلفة والفائدة والسلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.

وبما أن فروم العالم الأول لهذه النظرية أكد على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهي محصلة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتمد وتتمثل في:

- العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.
  - العلاقة بين الأداء والمكافئة.
  - العلاقة بين المكافئة والأهداف الخاصة بالفرد<sup>1</sup>
- تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات منها:
- سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن بيئته.
  - إن العاملين في المؤسسة يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.

<sup>1</sup> -محمد قاسم القريوبي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ط3،عمان -الأردن ،2000،ص47.

- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها، إذ يتخذ الأفراد قرارات معينة مبنية على إدراكهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من عدد كبير يكاد يكون غير محدود من العوامل المفضلة لدى كل موظف ، وعلى الرغم من ذلك يوجه شبه اتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الموظف العام ضروري ، وهذه المجالات في حقيقتها هي عوامل الرضا الوظيفي ، ونظرا لأن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد كما سبق فقد اختلفت الأبحاث في تسمية هذه العوامل فقد ذكرها البعض على أنها أبعاد الرضا وآخرون من صنفها بأنها عناصر الرضا الوظيفي ، في حين اعتبرها البعض عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي وعلى الرغم من اختلاف التسميات فان مضمونها واحد و لتصميم الإجراءات الملائمة لدعم رضا الموظفين كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام له، ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة ، و هو يتأثر بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد و يمكن تصنيف هذه العوامل كالتالي :

#### 1. الرضا عن الأجر:

هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة ما، مقابل ما يقوم به من عمل، ووفقا لرتبته في سلم الوظيفة الخاص بالمؤسسة أو القطاع التابع له. وهو ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات<sup>2</sup>

كما أن الأجر يتيح للفرد الكثير من الحاجات وهو وسيلة لإشباع الحالات الفيزيولوجية ويعطي للفرد الشعور بالأمان، فالأجر له أهمية كبرى لدى الفرد وعدالة الأجر المدفوع للفرد الذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة، يكون عامل هام من عوامل الرضا التي يشغلها في المنظمة. ولا شك أن الأجر تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة، لذ إن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا ، لذلك فان العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر يعتبر نجاحا لبرامج إدارة الأفراد في المؤسسة ، فعند تقدير الأجر يجب أن يكون هناك توازن بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومقدار الموارد المتاحة ، وبين الحفاظ

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2000، ص110.

<sup>2</sup> بلقا يد محمد جواد ، سعيداني محمد ، تحديد الاجور في المؤسسات العمومية الادارية دراسة حالة مديرية التربية لولاية تلمسان ، جامعة ابي بكر بلقا يد تلمسان ، الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية سنة 2018 ص 18

على القدر الحيوي للمعيشة وتكاليف أعباء الحياة العائلية للموظف ، حتى تحتفظ المرتبات بصفتها التحفيزية لرفع الروح المعنوية عند الموظفين و رضاهم الوظيفي ، ومن ثم تحقيق الكفاية الإنتاجية في الوظيفة العامة.

### 2. الرضا عن العمل:

يمثل الرضا عن العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل يعتبر كحافز للفرد أن طبيعة العمل ومحتواه لها تأثير قوي على العاملين وتحفيزهم على العمل كما يعتبر هـرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها<sup>1</sup>

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستويا الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي تمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وخبراته وإبداعاته وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي

يمثل الرضا عن العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.<sup>2</sup>

### 3. الرضا عن الترقية:

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن هذه الفرص. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وبالعكس ولهذا يمكن القول إن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة أن تكون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث له حالة استياء كبيرة كونه كان يتوقع حدوثها مع العلم أن نجاح سياسة

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبد و فريد مصطفى ، إدارة اللوجستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، ط 1 ص 2003 ص 163

<sup>2</sup> وفاء احمد محمد ، اثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل ، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ( الادارة العامة ) كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 19 ص 09 سنة 2009

الترقية ورفعها لمستوى الرضا الوظيفي في المنظمة يتوقف على مدى توفر مبدأ العدالة في معايير الاختيار والشفافية في إجراءات تنفيذها.<sup>1</sup>

إن فاعلية نظام الترقية تتوقف على تطبيقه بأي ميول أو اتجاهات شخصية يظهر فيها المحاباة والتحيز غير المنطقي أو العادل وهذا ما يؤدي إلى هبوط معنويات العاملين كما أن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا<sup>2</sup>

#### 4. الرضا عن الزملاء:

وهم أفراد التنظيم الذين تجمعهم علاقة عمل صريحة يؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض، حيث تؤثر جماعة العمل على رضا المورد البشري بالقدر الذي تمثله أهمية هذه الجماعة للمورد بحيث كلما كان تفاعل المورد البشري مع جماعات العمل يحقق تبادل ومنفعة بينهم، كلما كانت هذه الجماعة مصادر رضا له أما إذا كان هذا التفاعل مع جماعة العمال يسبب له توتر أو يعيق إشباع حاجاته ووصوله لأهدافه كلما كانت هذه الجماعة مصدر استياء له<sup>3</sup>

ولذلك فإن طبيعة العلاقة السائدة بين العمال تلعب دورا مهما في رضا العامل عن عمله فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة اليأس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم رضا عن العمل<sup>4</sup>

إن لجماعة العمل أهمية وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي

لقد كرس الكثير من الوقت لدراسة الرضا الوظيفي منذ ظهوره، ويرجع ذلك لأسباب كثيرة يمكن تصنيفها إلى أسباب تاريخية وثقافية وأسباب وظيفية وأخرى عملية. فبالنسبة لوجهة النظر التاريخية والثقافية فإن الرضا

<sup>1</sup> رقم لينده ، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . مجلة دراسات في الاقتصاد و ادارة الاعمال المجلد (04) العدد(02) ديسمبر 2021 ص 08

<sup>2</sup> وفاء احمد محمد ، اثرالرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل ، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ( الادارة العامة ) كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة العدد 19 ص 09 سنة 2009

<sup>3</sup> الامين بلقاضي ، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . مخبر

الدراسات في المالية الاسلامية والتنمية المستدامة ، المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة ، الجزائر ، دفاتر البحوث العلمية ، المجلد 10 العدد 02

(2022) ص 09

<sup>4</sup> عبد المنعم عبد الحفي ، علم الاجتماع الصناعي ، المصنع و مشكلاته الاجتماعية ، المكتب الجامعي الاسكندرية ، ص 173. سنة 1984

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

الوظيفي استمد قيمته من كونه يرتبط بنوعية الحياة في العمل، ومع مرور الوقت أصبح يمثل فضاء للتنمية الشخصية. ومن الناحية الوظيفية فإن الرضا الوظيفي له قيمته الذاتية باعتباره متغيراً نفسياً يؤثر مباشرة في السلوك، وهو أيضاً يمثل بناءً له آثاره وعواقبه في مواقف أخرى في مكان العمل، سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي. وبالنسبة لوجهة النظر العملية يمكن القول إن الرضا الوظيفي يعتبر متغيراً سهل القياس والاستخدام. كل هذه الأسباب اجتمعت معاً لتشكل مجموعة من الدوافع التي أوجدت الكم الكبير من الدراسات النظرية والميدانية التي اهتمت بدراسة موضوع الرضا الوظيفي:

- يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال
- يسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغيرات الأخيرة والمشاريع الجديدة
- يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة

➤ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى عمى زيادة الإنتاج .

➤ يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والعافية لدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل أهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr66385.html> - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية -

## المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي ومعايير قياسه.

❖ تعريف الأداء.

الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ في هذا التعريف أن الأداء بتجسيد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف من طرف إدارة المؤسسة<sup>1</sup>

❖ أبعاد الأداء:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل هذه الأبعاد في:

### 1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة ز أثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

### 1. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت المؤسسة إلى تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية<sup>2</sup>

❖ تعريف الأداء التنظيمي:

يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه: نتاج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -دحمانى محمد درويش،نصور عبد القادر،التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة،الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،الجزائر،ص733.

<sup>2</sup> -الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظري لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 2010/2009/07، صص2018-219.

<sup>3</sup> -عادل هادي البغدادي،علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الأداء التنظيمي،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة،مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد الخامس و الستون،2007،ص159.



يعرفه أحمد منصور: " بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته".و هو ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات ، معارف ، مواقف) في القيام بعمله وفي مدى تحمله لمسؤولياته " <sup>1</sup>

كما عرفه حسن إبراهيم بلوط باختصار بأنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة " <sup>2</sup>

واعتبر الخزامي الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه: " سلوك يحدث نتيجة «. حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون <sup>3</sup>

### ❖ مؤشرات الأداء التنظيمي:

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد:

1. الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.
2. الأداء المالي والأداء التشغيلي: وهو المفهوم الأوسع للأداء إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا على العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج
3. الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي إذ يشير على انه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.<sup>4</sup> وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر من تحقيق مستوى الأداء الذي يعد الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها عل تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل والكفاء هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها مثيلاتها.

<sup>1</sup> منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، ط 1973 ص 120/121

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت، دار النهضة العربية، ط ،01 سنة 2002 ،ص 360

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين ،\_القاهرة، مكتبة ابن سينا، ط سنة 1999 ،ص

<sup>4</sup> -إسماعيل حيوري ، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العدد2009،22،ص144.

### ❖ أهمية الأداء التنظيمي:

للأداء التنظيمي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها
  - كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق الأهداف وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة
  - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتقعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بان الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين
  - ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها
  - أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>
  - استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف بساعات العمل أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل
- كما انه:

- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء
- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال<sup>2</sup>

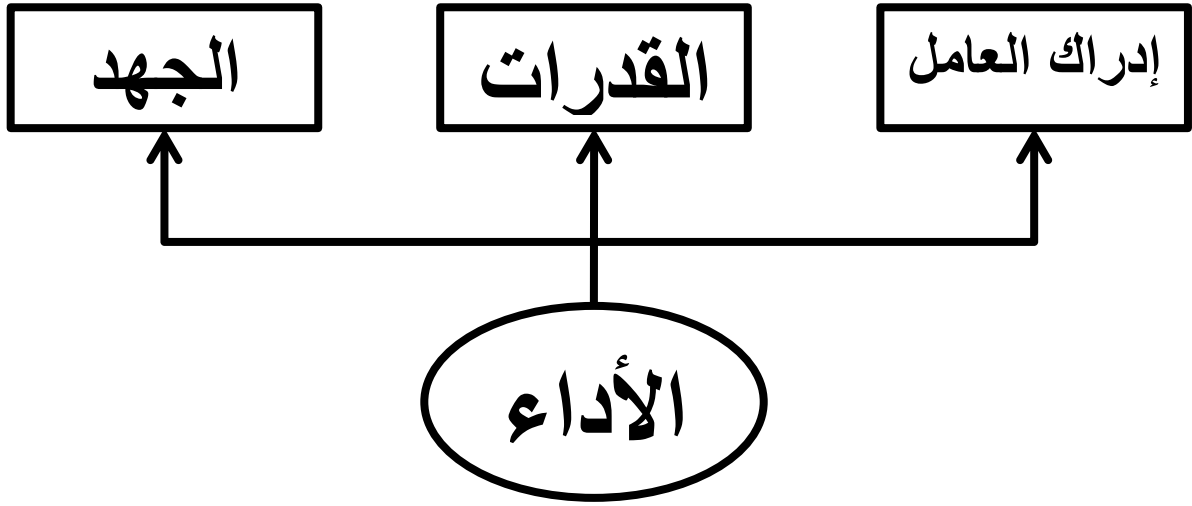
<sup>1</sup> مريم ارفيس ، الاداء الوظيفي للعاملين ، " دراسة نظرية " ، مجلة التغير الاجتماعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 06، بتاريخ 2018/06/30.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري ، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتاب الحديث للنشر الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2011، ص 28.

المطلب الثاني: عناصر الأداء التنظيمي.

الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية (الجهد والقدرات وإدراك المهام)

- **الجهد:** هو ناتج الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد أثناء مهمته من جراء حصوله على الحوافز
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة
- **إدراك المهمة:** هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.<sup>1</sup>



الشكل 4 محددات أداء التنظيمي

مصدر من إعداد الطالب.

❖ العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

1. **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم

<sup>1</sup> فالج عبيد هلا الحموان الخوالده ، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة – المملكة العربية السعودية، 2018، ص14.

وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيزي مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء التنظيمي:

ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي بأداء الموارد البشرية إلى ما يلي:

1- **الرضا الوظيفي:** يؤكد العديد من المسيرين والمديرين في المؤسسات على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري، ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً مهماً لتقييم

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 ، ص 282 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

الفعالية التنظيمية، ويمكن تعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية<sup>1</sup> ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسية وهي:

- ✓ العوامل الفردية كالتعلم والشخصية والعمر والقدرات.
- ✓ العوامل الاجتماعية كالعلاقات مع زملاء العمل والجماعات الغير الرسمية
- ✓ العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل ونمط القيادة.
- ✓ العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

2- **الالتزام التنظيمي:** يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين وحضورهم وغيابهم وأهم ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلاقتها بالمحيط الخارجي. يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرخص الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها. كما انه يتصف بالخصائص الآتية:

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية<sup>3</sup>

3- **مهارات التفكير الابتكاري:** يعرف بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول والتوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية وبتعقيد ويتكون من مجموعة من المهارات تتمثل في<sup>4</sup> :

- **الطلاقة:** وهي القدرة على إيجاد عدد كبير من البدائل أو الأفكار بسرعة وبسهولة عند الاستجابة لمثير معين، وللطلاقة صور متعددة قد تكون طلاقة لفظية، أو طلاقة فكرية.

1- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية مجلة جامعة النجاح للأبحاث نمجلد 25 (4)، سنة 2011 ص ص 889.

2 -بندر كريم أبو تايه، خليل الحيارى، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا في بعض منظمات الاعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية المجلد 20 العدد 01 يناير 2012، ص 168.

3 -محمد مصطفى الخرشوم، تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، (غير منشورة)، مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الثالث 2011، ص 173-174.

4 -مريم عابد الاحمدى -استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي و اثره.....

- **المرونة:** يهتم التفكير الابتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة وهذا بدوره يقود إلى تغيير الاتجاهات والميول، والعقل البشري كما وصفه دوي برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة.
- **الأصالة:** تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي وجوهر الأصالة كما يشير **كينث هوفر** في كتاب دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية، في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة.
- **الإفاضة:** وهي القدرة على إضافة حلول وأفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين.
- **سلوكيات الدور الإضافي:** ويمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي

الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام العلماء في شتى الميادين وذلك لما له من شأن في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، نظراً لتأثيره الكبير في تحريك دوافع وحوافز الموظفين لتأدية عملهم ومهامهم بإخلاص وولاء أكبر لمنظمتهم، وبدقة أعلى.

#### المطلب الأول: أثر الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي تستوجب الاهتمام بها كونه تنطوي على نتائج شخصية على مستوى العاملين وتنظيمية على مستوى المنظمة لذا لا بد على كل منظمة الاهتمام بجانب الرضا بالنسبة لعمالها وذلك من أجل ضمان ولائهم لها وبقائهم فيها وهناك بعض الآثار التي يتركها الرضا الوظيفي على بعض العناصر أو الجوانب منها:

**1. آثار الرضا على الدوران الوظيفي:** حيث يعتبر نتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي بما يحتوي من استقلالات للعمال والعمل الإجباري وكذا تغيير المناصب داخل المنظمة فإذا فكر العامل في تغيير

<sup>1</sup> - زكي أبو زيادة ، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية نمجلة جامعة النجاح للأبحاث تمجلد 25 (4)، سنة 2011ص ص 889.

منظمة التي يعمل فيها فذك دليل واضح على عدم وجود الرضا فيها لأنه كلما زاد الرضا العامل عن عمله زادت دافعيته للبقاء في المنظمة.

2. آثار الرضا على الحوادث والإصابات: تعتبر حوادث والإصابات تعبيراً جزئياً على عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذا يؤدي بدوره إلى نقص أو انعدام الدافعية من أجل الأداء وعدم الرغبة في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى نقص وقلة التركيز لدى العاملين وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات حيث أكد وجود علاقة بين نسبة الحوادث التي قد تحدث داخل المنظمات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي ومن بين هذه الدراسات دراسة " فروم " الذي يرجع أن الإصابات هي صورة من صورة عدم الرضا وليس العكس.

3. أثر الرضا على الأداء العاملين: لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين فمنهم من يعتقد أن الرضا الأداء يؤثران في بعضهما باعتبارها علاقة سببية وبين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو نتيجة وقد أجريت الدراسات حول هذا الموضوع منها دراسة "بيلي " 1972 ودراسة "جريس" 1982 حيث وجدوا أن العامل الأكثر رضاء يعمل لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي :

وفي هذا الصدد توجد ثلاث اتجاهات الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاتجاه الثاني يرى أنه توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة 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 فزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وحث تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة ، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل

<sup>1</sup> ايهاب محسن حمود الحبشي ، أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب و الرياضة في الجمهورية اليمنية ، مذكرة شهادة ماجستير في ميدان نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة جامعة الجائر 3، 2014، ص 73 /74.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

أدت إلى زيادة الدافعية للعمل ، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد .

### الاتجاه الثاني :

فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون 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 مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا

### الاتجاه الثالث :

يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي و القبول بعوائد إيجابية (حوافز ) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء .وعموما عندما يكون الموظف غير راض عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحة والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقال من المنظمة عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لديه , سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية ، وفي علاقاته ، وفي إنتاجه ... وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور ، وقد يُكثر من النقد ويضخم المشكلات ، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإغارة أو الإجازات الكثيرة... وقد ينقلب ولاءه إلى كره<sup>1</sup>

**الأداء التنظيمي يتبع الرضا الوظيفي:** أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العامل كلما ارتفع مستوى الأداء التنظيمي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء

**الرضا يتبع الأداء:** أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل وبالتالي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل هو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد

<sup>1</sup> ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله ، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، نموذج البحث -الأكاديمية العربية بالدنمرك كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والاقتصاد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2012/2011 ص 74/73.



للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء التنظيمي

يكمن دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال عدة برامج تتمثل في :

#### 1. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

وهي مجموعة من البرامج تساعد على المحافظة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحسينه، من أبرز هذه البرامج ما يلي:

#### - برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

#### - برامج الأمن والسلامة المهنية :

تستعمل برامج الأمن والرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية، أو لأغراض التوعية تجنباً لخطر الإصابة ببعض الأمراض، فالعناية بظروف العمل المحيطة يساهم بشكل فاعل في زيادة رضا الأفراد

#### - برامج الرفاهية الاجتماعية :

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي (التنظيم الغير رسمي) كالنوادي والأسواق ودور الحضارة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين، مما يدفعهم نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة.

#### - برامج المنفعة الإضافية:

يمكن أن تتضمن هذه البرامج إجراءات معينة من قبيل المروقة في ساعات العمل، وتوفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج للتقاعد، والمشاركة في الأرباح، وبرامج خاصة للتطوير المهني والاهتمام بالصحة العامة، والعناية بأطفال العاملين، ويفيد هذا البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين في بعض الأحيان على توفير عناية مناسبة لأطفالهم

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الحفجي المشتركة ، ملتقى البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة المملكة العربية السعودية 2009 ص19.

### 2. السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الإجراءات والسياسيات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد يمكن إيجازها فيما يلي:

#### - الإثراء الوظيفي:

الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه، وتغيير تركيبة العمل على نحو يزيد من رضا الموظفين.

#### - التدريب:

وهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، كما أنه عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات والأسس لزيادة وتحسين أداء الفرد.

#### - تمكين الموارد البشرية:

يساهم التمكين بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال ذلك لأنه يعطي حرية لهم في إنجاز عملهم والتحكم فيه، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية هي من أهم العوامل المؤثرة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

من خلال ما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات والحالات الشعورية الإيجابية للموظف إزاء وظيفته ، والتي تكون نتيجة عن استجابة الوظيفة لمختلف رغباته واحتياجاته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة المملكة العربية السعودية 2009 ص19.

### خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الجوانب المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته فوجدنا أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس للفرد أو العامل أو الموظف تجاه عمله ووظيفته والتي تؤدي إلى الإشباع الذي يستمده الموظف من العمل والجماعات، وكذا سلوك مرؤوسيه وبيئة عمله. وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي في كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثروة الحقيقية والعصب الرئيسي في الإنتاج في المؤسسات بصفة عامة والتي تحتاج بالطبع إلى العقل البشري الذي يديرها ويسيرها.

كما حاولنا تسليط الضوء على أهم النظريات التي تطرقت إلى الرضا الوظيفي ومن بينها نظرية ماسلو للحاجات ونظرية الدرغير ونظرية العدالة لـ ستاسيآدمر ونظرية الإنجاز لمكيلاند ونظريات المحتوى ونظرية القيمة ونظرية العاملين لفريديريك هيرزبيرغ ونظرية التوقع: لفروم وبورتر و لولر. كل هذه النظريات ركزت على مبادئ وأساسيات الرضا الوظيفي، ثم حاولنا أن نركز على العوامل وأبعاد الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد ويمكن تصنيف هذه العوامل كالتالي: الرضا عن الأجر والرضا عن العمل والرضا عن الترقية والرضا عن الزملاء.

في المبحث الثاني: انتقلنا إلى ماهية الأداء التنظيمي فوجدنا أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومن مؤشرات الأداء التنظيمي: الأداء المالي والأداء التشغيلي والفاعلية التنظيمية إذن فلأداء التنظيمي أهمية كبيرة في أي منظمة ويتجلى ذلك في نجاحات المنظمة واستقرارها.

الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين عناصر الأداء التنظيمي والتي تجسدت في الجهد والقدرات وإدراك المهام. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: غياب الأهداف المحددة وعدم المشاركة في الإدارة واختلاف مستويات الأداء ومشكلات الرضا الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة

ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى الباحثين انه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي بأداء الموارد البشرية إلى ما يلي: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومهارات التفكير الابتكاري.

في المبحث الثالث تطرقنا إلى اثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي والتي تجسدت في الآثار التي يتركها الرضا الوظيفي على بعض العناصر أو الجوانب منها: آثار الرضا على الدوران الوظيفي و آثار الرضا على الحوادث و الإصابات و أثر الرضا على الأداء العاملين.

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

يكمن دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال عدة برامج تتمثل في: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي والسياسيات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

من خلال ما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات والحالات الشعورية الإيجابية للموظف إزاء وظيفته، والتي تكون نتيجة عن استجابة الوظيفة لمختلف رغباته واحتياجاته.

## الفصل الثاني:

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

التنظيمي في المؤسسات العمومية

في الجزائر

- دراسة ميدانية في جامعة غرداية -

## تمهيد

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري ، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر، وحتى منتصف ذلك القرن كان يشوب مفهوم المؤسسة العمومية بعض الغموض والذي بدأ ينجلي ابتداء من سنة 1856 لقد عرفت المؤسسة العمومية مفهوما تقليديا كان سائدا إلى زمن غير قصير لكن تزايد تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي و ظهور مبادئ الاقتصاد الموجه واتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة التأميم أو الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة ، والتي أخذت شكل المؤسسة العمومية جعل ذلك المفهوم لا يتلاءم والدور الذي تقوم به الدولة ، فولد ذلك أزمة في مفهوم المؤسسة العمومية و إن المؤسسة العمومية اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري ، وذلك خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي في بداية الاستقلال ، إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينيات كل ذلك أثر على مفهوم المؤسسة العمومية في الجزائر ..

وفي هذا الفصل سوف يتم تسجد واقع المؤسسة العمومية على جامعة غرداية من خلال:

**المبحث الأول: طبيعة المؤسسات العمومية في الجزائر.**

**المبحث الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية.**

**المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول: طبيعة المؤسسات العمومية في الجزائر

لتحديد فكرة المؤسسة العمومية، لابد من التطرق لنشأتها وتطورها، ثم محاولة تحديدها، بغية الوصول إلى تعريفها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة العمومية في الجزائر

#### ❖ نشأة المؤسسة العمومية

يمكن القول بصورة عامة أن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية، ترجع إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر والثامن عشر، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم والصحة والبر والإحسان.<sup>1</sup>

إن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هذه الفترة كان يتسم بالغموض، واستمر الحال كذلك في الفترة الممتدة من الثورة الفرنسية، حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث لم تكتسب فكرة المؤسسة العمومية سمات الوضوح ومن ثم فقد ظلت غامضة ينقضها التحديد والتأصيل.<sup>2</sup>

لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه، بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية وهي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الإدارية في القطاع المصلحي أو ما يسمى باللامركزية المصلحية وبذلك فإن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيما إداريا 1عاما يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف له بالشخصية المعنوية.<sup>3</sup>

#### ❖ تعريف المؤسسة العمومية

تكاد تجمع التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية على أنها " شخص إداري عام تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، وتتبع في إدارته أساليب القانون العام "

- فيعرف جورج فيدل المؤسسة العمومية بقوله: " لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية، إلا أن هذا التعريف لا يصور الواقع لأنه لا يشمل كل المؤسسات العمومية وبالأخص الجمعيات النقابية Les associations syndicales des

<sup>1</sup> جلول شيتور، الحرية الفردية في المذهب الفردي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2006، ص 140

<sup>2</sup> سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967، ص 09

<sup>3</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979، ص 84 لاطلاع على مجموعة من التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية، انظر: حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)، الطبعة الثانية، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984 ص 23 وما بعدها.

- propriétaires وبالتالي يبقى التعرف سلبي للمؤسسة العمومية صحيحا أي المؤسسة العمومية هي كل شخص عام غير الدولة والأشخاص الإقليمية"
- كما عرفها بعض الفقهاء الفرنسيين بأنها: شخص معنوي عام متخصص أنشئ لإدارة نشاط معين هو في الغالب مرفق عام يتمتع بنوع من الاستقلالية<sup>1</sup>
  - ويعرفها جورج فلاكوس: " المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص الإقليمي<sup>2</sup>"
  - ويعرفها الأستاذ سليمان الطماوي بقوله: " المؤسسة العامة وفقا للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية<sup>3</sup>"
  - ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي: " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني<sup>4</sup>"
  - فيما يخص المنظمة العامة يرى أحد الفقهاء: " أنها ليست بمفهوم قانوني وإن كان يؤخذ به في مجال العلوم الإدارية باعتباره الهيئة التي تقود وتدير وحدة إدارية أو اقتصادية، ولكنه يؤخذ به أيضا في مجال إدارة القطاع الخاص وفقا لهذا التحديد، لذلك لا يمكن اعتباره عنصرا أساسيا في تحديد فكرة المؤسسة العمومية، أما الشخصية المعنوية، فإنها متوافرة عند شركات القطاع الخاص، فهي ليست سمة تتفرد بها المؤسسة العمومية، كما أنها نتيجة مترتبة على كون الوحدة المعنية مؤسسة عمومية<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> -André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999, p307

<sup>2</sup> - حماد محمد شطا ، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)، الطبعة الثانية ، الكتاب الثاني ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984، ص23 وما بعدها.

<sup>3</sup> -سليمان محمد الطماوي، المرجع نفسه، ص.63

<sup>4</sup> -عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص.307

<sup>5</sup> -رياض عيسى، المرجع السابق، ص.15



## المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية:

بما أننا سنتطرق إلى دراسة جامعة غرداية سنسلط الضوء على المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

تتميز المؤسسة العمومية الإدارية بثلاثة خصائص أساسية هي:

### 1- المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري شخص معنوي:

وبهذه الخاصية فهي تتمتع بجميع مميزات الشخصية المعنوية من ذمة مالية واستقلال إداري في تسيير شؤونها، وحق التقاضي.

### 2- المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام:

فهي تخضع لقواعد القانون العام وبالضبط لقواعد القانون الإداري، كما تميزها هذه الخاصية عن الأشخاص المعنوية الخاصة المعترف لها بطابع المنفعة العامة، هذه الأخيرة تخضع لقواعد القانون الخاص.

### 3- المؤسسة العامة تكلف بتسيير مرفق عام إداري:

على عكس الأشخاص العامة الإقليمية والتي يكون موضوعها تسيير الشؤون المحلية، فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تتخصص في تسيير مرفق عام إداري. بهذه الخاصية فهي تحقق اللامركزية المرفقية، بعكس البلدية التي تحقق اللامركزية الإدارية<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أجهزة تسيير المؤسسة العمومية:

رغم تعدد فئات المؤسسات العمومية وتنوع نشاطها إلا أنه يمكن حصر أجهزة تسييرها في جهازين أساسيين : الجهاز التداولي، الجهاز التنفيذي.

يتمثل هذان الجهازان في مجلس الإدارة<sup>2</sup> الذي يجسد بشكل طبيعي السلطة العليا في المؤسسة، وهو عبارة عن جهاز جماعي للتداول .مكلف بتحديد سياسة المؤسسة العمومية يحدد النص المنشئ للمؤسسة العمومية، تشكيله وسيره واختصاصاته .

<sup>1</sup> - محمد بكر القباني، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة، 1962، ص 17 ص 18

<sup>2</sup> - يأخذ الجهاز التداولي في بعض المؤسسات العمومية تسمية :مجلس التوجيه :انظر مثلا، المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 2000 المؤرخ في 07 فبراير 2000 يتضمن إحداث مركز وطني لاستقبال النساء ضحايا العنف ومن هن في وضع صعب وتنظيمه وسيره (الجريدة الرسمية) العدد 05 :المؤرخة في 09 فبراير 2000 ، ص15.

## 1-تشكيل مجلس الإدارة:

تشكيل مجلس الإدارة يختلف من مؤسسة لأخرى، فبعض المؤسسات العمومية يتألف مجلس إدارتها من ممثلي الدولة فقط، يراعي في تمثيلهم اختيار الجهات الحكومية التي لها صلة بنشاط المؤسسة العمومية ويرأس المجلس الوزير الوصي أو ممثلة

يبدو أن هذا الأسلوب في حصر عملية التمثيل في موظفي الحكومة، هو حرصهم على مراعاة السياسة العامة للحكومة والعمل على تأكيدها على مستوى إدارة المؤسسة العمومية<sup>1</sup>، إلا أن هذا التمثيل الحكومي يجعل المجلس يكتسي الطابع السياسي ويؤدي إلى دمج الأجهزة الحكومية وأجهزة المؤسسة العمومية، وبالتالي إلى مركزية تتناقض بشكل أساسي مع استقلال المؤسسة العمومية.

أما البعض الآخر من المؤسسات العمومية فيتشكل مجلس إدارتها إضافة إلى ممثلي الدوائر الوزارية من ممثلي المستخدمين والمنتفعين أو الفنيين وهذا الأسلوب في التشكيل يسعى إلى إضفاء الطابع المزدوج على المجلس، ليكون مجلسا سياسيا ووظيفيا في الوقت نفسه، حيث يمثل الموظفون الحكوميون وجهة النظر السياسية بينما يمثل ممثلو المستخدمين أو المنتفعين أو الفنيين وجهة النظر الوظيفية أما أداة تعيين أعضاء مجلس الإدارة فتتم بموجب قرار من الوزير الوصي بناء على اقتراح من السلطة التي ينتمون إليها بالنسبة لممثلي الدوائر الوزارية، بينما يتم تعيين ممثلي المستخدمين والمنتفعين أو الفنيين بعد انتخابهم أو تركيبتهم من طرف زملائهم في المهنة. بالنسبة لمدة عهدة أعضاء مجلس الإدارة فيحدد النص المنشئ للمؤسسة العمومية وهي تتراوح بين 03 و 05سنوات يمكن أن تكون قابلة للتجديد.

وفي حالة انقطاع عهدة أحد الأعضاء يخلفه العضو الجديد المعين أو المنتخب بنفس الأشكال القانونية إلى غاية انتهاء مدة العهدة

## 2-سير مجلس الإدارة:

يحدد النص المنشئ للمؤسسة العمومية قواعد سير مجلس الإدارة، وعلى العموم تكاد هذه القواعد أن تكون متشابهة في جميع أنواع المؤسسات العمومية.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> لنظر على سبيل المثال:

- المواد من 15 إلى 18 من المرسوم التنفيذي رقم : 09-256 ، والتي تحدد قواعد سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي .
- المواد من 14 إلى 19 من المرسوم التنفيذي رقم : 03-278 ، والتي تحدد قواعد سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني .
- المواد من 11 إلى 15 من المرسوم التنفيذي رقم : 98-94 المؤرخ في 10 مارس 1998 يتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية ( الجريدة الرسمية، العدد 14 المؤرخة في: 15 مارس 1998 ، ص06) هذه المواد تحدد قواعد سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

حيث يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل، بناء على طلب من رئيسه أو المدير العام للمؤسسة ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب أعضائه من رئيسه أو بطلب من يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال الاجتماعات.

وتوجه الاستدعاء الفردية المرفقة بجدول الأعمال إلى أعضاء مجلس الإدارة قبل 15 يوما من تاريخ انعقاد الاجتماع ويمكن تقليص هذه المهلة بالنسبة للدورات غير العادية على أن لا تقل عن ثمانية ( 08 ) أيام، ولا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا 03 أعضائه على الأقل ، وإن لم يكتمل النصاب يعقد اجتماع جديد خلال / بحضور ثلثي 2 الثمانية ( 08 ) أيام الموالية ، وفي هذه الحالة تصح مداوات المجلس مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.تتخذ قرارات المجلس بالأغلبية البسيطة لأصوات الأعضاء الحاضرين ،وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.تدون مداوات مجلس الإدارة في محاضر وتسجل في دفتر خاص ويوقعها الرئيس وكاتب الجلسة ، وترسل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة إلى الوزير الوصي في الآجال التي يحددها النص المنشئ ، وتكون مداوات مجلس الإدارة نافذة في أجل أقصاه ثلاثون ( 30 ) يوما من استلام محاضر الاجتماعات باستثناء المداوات التي تتعلق بمجالات محددة في النص المنشئ و التي لا تكون نافذة إلا بعد المصادقة الصريحة من السلطة الوصية.

### 3- اختصاصات مجلس الإدارة:

يكلف مجلس الإدارة بدراسة جميع المسائل المتصلة بالسير العام للمؤسسة العمومية، لذلك يتداول في جميع المجالات التي تدخل في اختصاصه والمحددة بموجب النصوص المنشئة للمؤسسة العمومية هذه الاختصاصات تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوعها ولطبيعة النشاط الذي تشرف عليه<sup>1</sup>.  
فمثلا يتداول مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي فيما يأتي:<sup>2</sup>

- برامج البحث المقدمة إليه بعد الاطلاع على رأي المجلس العلمي.
- التسيير المالي للسنة المالية المنصرمة.
- الجدول التقديرية للإيرادات والنفقات.
- عمليات الاستثمار.
- مخطط تسيير الموارد البشرية.
- إنشاء مؤسسات فرعية وأخذ حصص.

- المواد من 09 إلى 12 من المرسوم التنفيذي رقم : 06-419 ، والتي تحدد قواعد سير مجلس إدارة المدرسة الوطنية للإدارة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري .

<sup>1</sup> Olivier DUGRIP, Luc SAIDJ,op.cit,p45

<sup>2</sup> انظر المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم : 99-258 .

- قبول الهبات والوصايا.
- التقرير السنوي عن النشاطات.
- مشروع النظام الداخلي للمؤسسة.
- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل التدابير الكفيلة بتحسين عمل المؤسسة وتسهيل تحقيق أهدافها.
- يدلي مجلس الإدارة برأيه حول جميع المسائل التي يعرضها عليه مدير المؤسسة ويتداول مجلس إدارة الجامعة بوصفها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني في المسائل التالية :<sup>1</sup>
- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- قبول الهبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة.
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الاقتراحات الواجب القيام بها.
- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفيات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.

## المبحث الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا للفصل النظري السابق، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى الدراسة الميدانية لإسقاط الحقائق النظرية إلى معطيات مجسدة فعليا، وذلك من خلال الاستبيان الموزع على العينة المدروسة. وسندرس في هذا الفصل الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة غرداية ومدى انعكاسهم على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

<sup>1</sup> انظر المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم : 03-279 .

### المطلب الأول: التعريف بجامعة غرداية:

في العام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز.

توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و4000 مقعد قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة:

- مدرجات.
- قاعات للتدريس.
- قاعات للانترنت.
- 02قاعة محاضرات.
- قاعات للاجتماعات.
- مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- مخابر.
- 02مكتبة وقاعات مطالعة.
- ميدياتيك.
- قاعة التعليم المتلفز.
- نوادي.
- مرافق رياضية.
- عيادة طبية.
- ديوان المطبوعات الجامعية.
- مركز التعليم المكثف للغات.
- مطبعة جامعية.



### المطلب الثالث: التعداد الحقيقي للإداريين في جامعة غرداية حسب الكليات:

جدول 1 استمارة المعلومات للسنة المالية 2023 إداريين

المؤسسة: جامعة غرداية	
التعداد الحقيقي	الهيكل
145	مديرية الجامعة
كلية العلوم الطبيعية والحياة	
32	عمادة الكلية
3	قسم بيولوجيا
2	قسم العلوم الفلاحية
37	المجموع
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
17	عمادة الكلية
2	قسم الإعلام والاتصال
2	قسم التاريخ
2	قسم العلوم الإسلامية
2	قسم العلوم الاجتماعية
2	قسم علم النفس
27	المجموع
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
18	عمادة الكلية
2	قسم العلوم الاقتصادية
2	قسم العلوم التجارية
2	قسم العلوم المالية ومحاسبية
2	قسم علوم التسيير
26	المجموع

كلية العلوم والتكنولوجيا	
19	عمادة الكلية
7	قسم الآلية والكهروميكانيك
5	قسم هندسة الطرائق
5	قسم الري والهندسة المدنية
4	قسم الرياضيات والإعلام الآلي
40	المجموع
كلية الحقوق والعلوم السياسية	
19	عمادة الكلية
5	قسم الحقوق
1	قسم العلوم السياسية
25	المجموع
كلية الآداب واللغات	
15	عمادة الكلية
3	قسم اللغة والأدب العربي
2	قسم اللغة الفرنسية
2	قسم اللغة الإنجليزية
22	المجموع
322	المجموع العام



## جدول 2 التعداد الحقيقي للإداريين جامعة غرداية حسب الكليات

استمارة المعلومات للسنة المالية 2023						
المؤسسة: جامعة غرداية						
المجموع	التعداد الحقيقي للأساتذة الباحثين و الإستشفايين * 31/12/2022					الهيكل
	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد آ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ	
4	0	0	0	0	4	مديرية الجامعة
كلية علوم الطبيعة و الحياة وعلوم الأرض						
3	0	1	0	2	0	عمادة الكلية
36	2	12	16	5	1	قسم البيولوجيا
22	1	5	9	4	3	قسم العلوم الزراعية
46	3	18	25	11	4	المجموع
كلية العلوم والتكنولوجيا						
#REF!		1	1	1	0	عمادة الكلية
41	1	12	15	9	4	قسم الآلية والكروميكانيك
23	0	9	10	2	2	قسم الرياضيات و الإعلام الآلي
20	0	11	4	5	0	قسم هندسة الطرائق
17	0	5	9	3	0	قسم الري والهندسة المدنية
104	1	38	39	20	6	المجموع
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية						
3	0	0	0	0	3	عمادة الكلية

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية في جامعة غرداية-

23	2	2	4	9	6	قسم علم النفس
12	1	3	3	4	1	قسم إعلام واتصال
32	2	2	2	8	18	قسم الشريعة
26	0	2	4	13	7	قسم علم الاجتماع
22	0	7	3	8	4	قسم التاريخ
	5	16	16	42	39	المجموع
تعداد الطلبة 2022/2023	التعداد الحقيقي للأساتذة الباحثين و الإستشفائيين * 31/12/2022					الهيكل
	MAB	MAA	MCB	MCA	PROF	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير						
3	0	0	1	0	2	عمادة الكلية
27	1	3	8	9	6	قسم علوم المالية والمحاسبة
19	0	1	6	6	6	قسم علوم التسيير
21	0	3	4	7	7	قسم العلوم الاقتصادية
16	0	1	4	9	2	قسم العلوم التجارية
	1	8	23	31	23	المجموع
كلية الآداب واللغات						
3	0	0	0	1	2	عمادة الكلية
17	2	9	3	3	0	قسم اللغة الإنجليزية
19	1	3	4	10	1	قسم اللغة الفرنسية
27	0	4	6	6	11	قسم اللغة والأدب العربي

66	3	16	13	20	14	المجموع
كلية الحقوق والعلوم السياسية						
3	0	0	0	2	1	عمادة الكلية
55	2	3	17	26	7	قسم الحقوق
10	0	3	0	7	0	قسم العلوم السياسية
68	2	6	17	35	8	المجموع
507	15	102	133	159	98	المجموع العام

### المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تم تخصص في هذا المبحث لعرض منهجية الدراسة الميدانية من خلال استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال التوجه إلى المؤسسة العمومية جامعة غرداية من خلال توزيع الاستبيانات على موظفي هذه المؤسسة وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المستخدمة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

##### ❖ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من 230 موظف وموظفة في جامعة غرداية قد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث بالجملة حيث قمنا بتوزيع 300 من الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع 230 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

##### ❖ طرق جمع البيانات

#### البيانات الأولية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

## البيانات الثانوية:

تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والهدف من ذلك تقديم إطار مفاهيم نظري للمتغير ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

### ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في دراستنا:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ : ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة
- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث.
- المتوسطات الحسابية: من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختبار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعا للبيانات الشخصية
- معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار الفرضيات الدراسية.

### ❖ أداة الدراسة، صدقها وثباتها.

- أداة الدراسة: تعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث من أجل تجميع المعلومات اللازمة من ظاهرة موضوع الدراسة وقد اعتمد الباحث على استمارة استبيان كأداة الدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة وتحليل آراء المختصين في هذا المجال.
- إعداد الاستبيان: في هذه المرحلة قمنا بإعداد الاستبيان اعتماد على محتوى إشكالية البحث ومحتواه وأهدافه وكذلك اعتماد على دراسات السابقة وعدة مراجع وتم توزيعها على عينة المجتمع .
- وصف الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان الدراسة إلى محاور:

المحور الأول: تمثل في البيانات العامة (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

**المحور الثاني:** خاص باستمارة أسئلة حول المتغير المستقل وهو الرضا الوظيفي يحتوي على 16 عبارات موزعة على نحو التالي:

- الرضا عن العمل من 1 الى 4 عبارات
- الرضا عن الأجر من 5 إلى 8 عبارات
- الرضا عن الترقية من 9 إلى 12 عبارات
- الرضا عن الزملاء من 13 إلى 16 عبارات

**المحور الثالث:** خاص باستمارة أسئلة حول المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي يحتوي على 12 عبارات.

#### ❖ صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم استخدام سلم ليكارت الثلاثي للعبارات التي تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويطلب من الفرد المبحوث اختيار إجابة لكل عبارة من العبارات وذلك باختبار الإجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه وفق الجدول التالي:

#### جدول 3 درجات سلم ليكارت الثلاثي

الإجابات	نعم	محايد	لا
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب

للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس الممثلة بالاستبيان، تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (CRONBACH ALPHA) بالنسبة لاستمارة الاستبيان، ويتبين هذا من خلال الجدول التالي:

جدول 4 يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور	
0.875	,766	الرضا عن العمل	الرضا الوظيفي
0.939	,883	الرضا عن الأجر	
0.907	,823	الرضا عن الترقية	
0.918	,843	الرضا عن الزملاء	
0.872	,761	الأداء التنظيمي	
<b>0.937</b>	<b>,879</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع عبارات استبان الدراسة 0.879 هي معاملات ثبات جيدة ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.60 مما يدل على أن قيمة ثبات عالية وبالتالي فإن عبارات الاستبيان فيها تتسم بالثبات ويمكن تعميم واستغلال هذه البيانات لفترة زمنية معقولة.

هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.937 وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وأنه معامل كبير نوعاً ما ومناسبة لأهداف هذا البحث.

### المطلب الثاني: تحليل الوصفي للمتغيرات عينة الدراسة :

#### 1. وصف المتغيرات عينة الدراسة

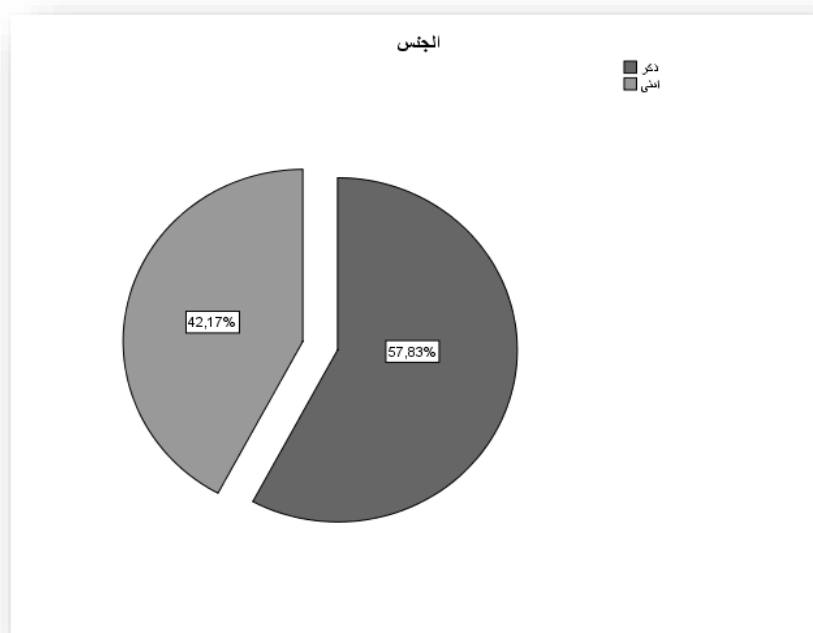
سننتقل في هذا الإطار إلى نتائج المتحصل عليها والتي تخص خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي كالتالي:

## 1. الجنس

جدول 5 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	133	57,8
	أنثى	97	42,2
المجموع		230	100 %

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS



الشكل 5 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب الجنس

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS

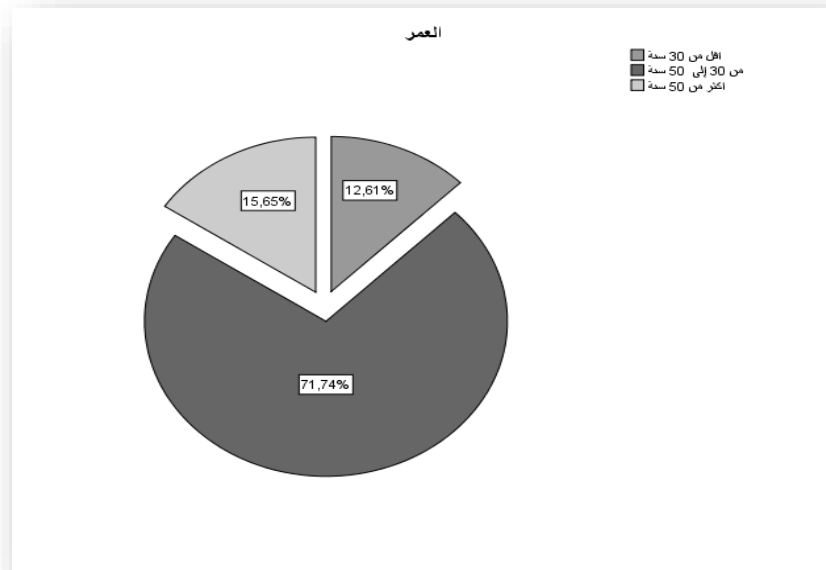
**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الغالبية العظمى من العينة شملت الدراسة الذكور حيث بلغ عددهم 133 ما تعادل % 57,8 من نسبة الجمالية أما الإناث بلغ عددهم 97 وهذا بنسبة بلغت % 42,2 من نسبة الجمالية وهي نسبة متدنية بالنسبة للذكور. يعود كذلك طبيعة العمل في القطاع التعليم الجامعي والذي يتلاءم مع قدرة الرجال في العمل أكثر من المرأة، وهذا ما شاهده في ميدان الدراسة.

## 2. العمر:

### جدول 6 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالسن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
العمر	- أقل من 30 سنة	29	12,6
	- من 30 سنة إلى 50 سنة	165	71,7
	- أكثر من 50 سنة	36	15,7
المجموع		230	%100

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS



الشكل 6 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب العمر



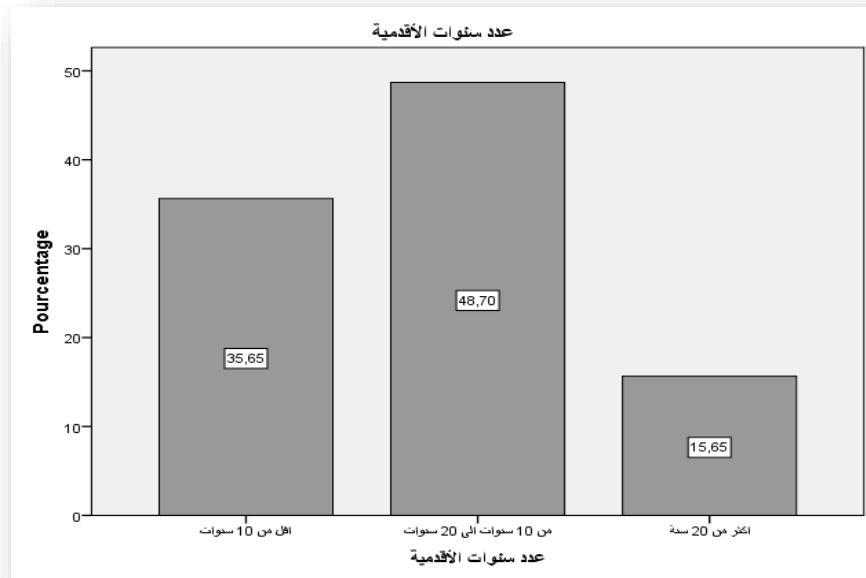
مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS  
 التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين من 30 سنة إلى 50 سنة بنسبة قدرت ب 71,7% و عددهم 165 فرد من مجموع العينة المتمثلة في 230 فرد و تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بتكرار 36 بنسبة 15,7% و أخيرا فئة أقل من 30 سنة بتكرار 29 بنسبة 12,6% و هذا يدل على قدرة المؤسسة في توظيف فئة الشباب أكثر.

### 3. الأقدمية بالعمل

جدول 7 نتائج المعلومات العامة الخاصة بعدد الأقدمية بالعمل

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
الأقدمية بالعمل	أقل من 10 سنوات	82	35,7
	من 10 سنوات إلى 20 سنوات	112	48,7
	أكثر من 20 سنوات	36	15,7
	المجموع	230	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل 7 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب الأقدمية بالعمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

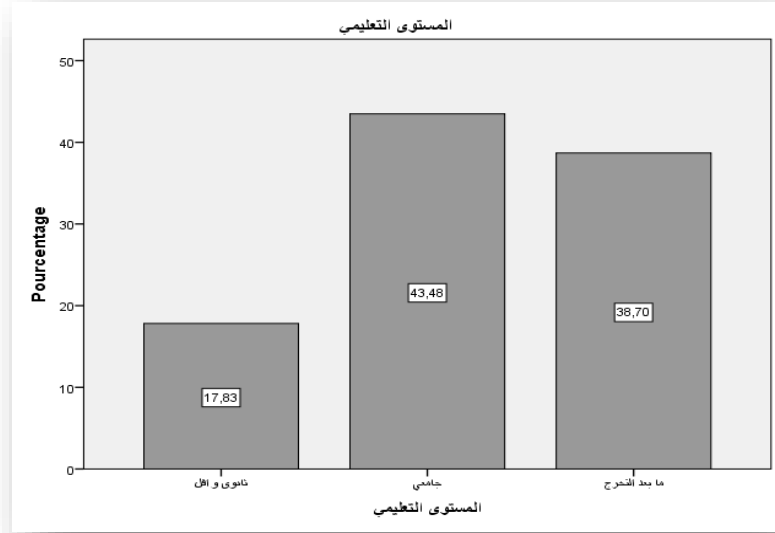
**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة تتجاوز خبرتهم المهنية ب من 10 سنوات إلى 20 سنوات قد بلغ عددهم 112 بنسبة % 48,7 ثم فئة أقل من 10 سنوات قد بلغ عددهم 82 وبنسبة % 35,7 ثم أكثر من 20 سنوات بلغ عددهم 36 و بنسبة %15,7 و يعود ذلك في بعض الأحيان إلى البطالة التي يعيشها الفرد المتخرج من الجامعة أو مراكز التكوين بحيث كلما زادت سنوات بطالته كلما زاد السن الذي يلتحق فيه بالوظيفة

#### 4. المستوى التعليمي

**جدول 8** نتائج المعلومات العامة الخاصة بالمستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
المستوى التعليمي	- ثانوي و اقل	41	17,8
	- جامعي	100	43,5
	- ما بعد التخرج	89	38,7
	المجموع	230	%100

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS



الشكل 8 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب المستوى التعليمي

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS

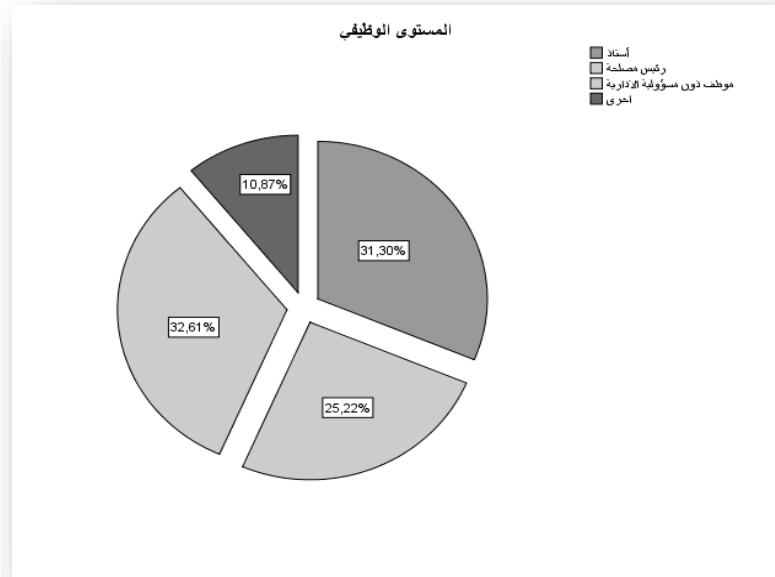
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي قد بلغ عددهم 100 فرد وبنسبة 43,5% ويبرر النسبة المرتفعة وهي أعلى النسب وثم تاليها الأفراد الذين مستواهم التعليمي ما بعد التخرج بتكرار 89 ونسبة 38,7% ثم الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي و اقل بتكرار 41 نسبة 17,8% وهذا يعود أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على مستويات عالية من اجل توظيف الموظفين.

##### 5. المستوى الوظيفي

جدول 9 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالمستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
المستوى الوظيفي	- أستاذ	72	31,3
	- رئيس مصلحة	58	25,2
	- موظف دون مسؤولية إدارية	75	32,6
	- أخرى	25	10,9
	المجموع	230	100%

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات و وفق برنامج SPSS



الشكل 9 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب المستوى الوظيفي

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة مستواهم الوظيفي وظيفية موظف دون مسؤولية إدارية قد بلغ عددهم 75 فرد وبنسبة 32,6% وتم تاليها الأفراد الذين مستواهم الوظيفي وظيفية أستاذ قد بلغ عددهم 72 فرد وبنسبة 31,3% وتم تاليها الأفراد الذين مستواهم الوظيفي وظيفية رئيس مصلحة بتكرار 58 ونسبة 25,2% وأخيرا فئة الأفراد الذين مستواهم أخرى (حارس وعون إداري ...) بتكرار 25 نسبة 10,9% وهذا يفسر إلى طبيعة الوظائف المختلفة في مؤسسة محل الدراسة.

## 2. تحليل إجابات العينة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين (الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي)

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارث الثلاثي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول 10 الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارث الثلاثي

فئة	قيم متوسط الحسابي	اتجاه
الأولى	من 1 إلى اقل من 1.66 .	منخفض "سلبى" .
الثانية	من 1.67 إلى اقل من 2.33 .	متوسط "مقبول" .
الثالثة	من 2.34 إلى 3	مرتفع " ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب

يتم تحليل اتجاهات أفراد العينة كما وموضح في الجدول التالي :

#### 1. الرضا الوظيفي

جدول 11 حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
<b>الرضا عن العمل</b>					
		2,5087	64572,	مرتفع	الأولى
1	بيئة العمل مناسبة ومشجعة لي على تحقيق أفضل أداء	1,70	,778	متوسط	4
2	تتوافق ظروف العمل لدي مع متطلبات الوظيفة	1,83	,828	متوسط	3
3	أرى أن نظام العمل بالمؤسسة يتحسن باستمرار نحو الأفضل	1,83	,847	متوسط	2
4	أعتقد أن غالبية العمال راضون عن بيئة العمل الحالية	2,16	,749	متوسط	1
<b>الرضا عن الأجر</b>					
		1,9728	69862,	متوسط	الثانية
5	أتلقي مكافآت نظير قيامي بأداء جيد	2,07	,891	متوسط	2
6	تمنح المؤسسة علاوات ومنحا تشجع الموظفين على الأداء	2,18	,882	متوسط	1
7	الأجر الذي ألقاه يتلاءم مع أدائي الوظيفي	1,80	,885	متوسط	4
8	الأجر الذي ألقاه يلبي حاجاتي الضرورية	1,84	,859	متوسط	3
<b>الرضا عن الترقية</b>					
		1,8489	58665,	متوسط	الثالثة
9	تقدر الإدارة مجوداتي المبذولة في العمل	1,91	,805	متوسط	2
10	العمل الحالي يمنحني فرصة لتطوير مهاراتي الشخصية	1,69	,797	متوسط	3

11	يمنحني العمل الحالي فرصة لتطوير قدراتي الفردية	1,64	,807	منخفض	4
12	أعتقد أن فرص الترقية متعادلة بين العمال في مختلف المصالح	2,16	,823	متوسط	1
<b>الرضا عن الزملاء</b>		<b>1,5891</b>	<b>,55010</b>	<b>منخفض الرابعة</b>	
13	علاقات الزمالة بيننا كعمال مشجعة على تحقيق أداء أفضل	1,51	,691	منخفض	4
14	هناك تعاون وتنسيق للجهود بيني وبين زملائي في العمل	1,54	,703	منخفض	2
15	نتقبل بعضنا البعض كعمال وزملاء في جو حيوي	1,53	,703	منخفض	3
16	علاقات الزمالة تمتد إلى خارج أسوار المؤسسة	1,7739	,83128	متوسط	1
<b>المتوسط الإجمالي</b>		<b>1,9799</b>	<b>الانحراف المعياري,43553</b>	<b>متوسط</b>	

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

#### التعليق:

يتضح أن مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة غرداية جاء باتجاه متوسط وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا الوظيفي (1,9799) بالانحراف المعياري (,43553)، وهو يقع في درجة متوسط ضمن (1.67 - 2.33) كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين محايد ومقبول وهذا يدل على درجة متوسطة لتوافق إجابات أفراد العينة حول موضوع تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يتجلى تحليل الأبعاد كما يوالي:

#### • الرضا عن العمل

جاء في المرتبة الأولى اتجاه مرتفع وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا عن العمل (2,5087) بالانحراف المعياري (,64572)، وهو يقع في درجة ايجابي ضمن (2.34 - 0.3) كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين مرتفع و ايجابي إذا تتراوح المتوسطات هذا البعد بين (2,16 - 1,70) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (,749- ,778) و هذا يدل على درجة توافق أفراد مرتفعة نحو هذا البعد حيث جاءت في مرتبة الأولى عبارة 4 التي تنص على (أعتقد أن غالبية العمال راضون عن بيئة العمل الحالية) في حين جاءت عبارة 3 في مرتبة الثانية التي تنص على (أرى أن نظام العمل بالمؤسسة يتحسن باستمرار نحو الأفضل) و يمكن تفسيره على

أن الموظفين يشعرون بالرضا ايجابي نحو عملهم في مؤسسة محل الدراسة من خلال بيئة عمل مناسبة و ظروف عمل مريحة بهدف تحسين نظام العمل بالمؤسسة نحو الأفضل .

#### • الرضا عن الأجر

جاء في المرتبة الثانية اتجاه متوسط وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا عن الأجر (1,9728) بالانحراف المعياري (69862)، وهو يقع في درجة قبول ضمن (1.67- 2.33) كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول و محايد إذا تتراوح المتوسطات هذا البعد بين (2,18 - 1.80) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (882-،885) و هذا يدل على درجة توافق أفراد متوسطة نحو هذا البعد حيث جاءت في مرتبة الأولى عبارة 6 التي تنص على (تمنح المؤسسة علاوات ومنحا تشجع الموظفين على الأداء) في حين جاءت عبارة 5 في مرتبة الثانية التي تنص على (أتلقي مكافآت نظير قيامي بأداء جيد) هذا يدل على أن موظفين هذه المؤسسة يشعرون برضا عن الأجر المقدم لهم مقابل عملهم وأدائهم من خلال علاوات ومنح ومكافآت التي تقدمها المؤسسة

#### • الرضا عن الترقية

جاء في المرتبة الثالثة باتجاه متوسط وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا عن الترقية (1,9728) بالانحراف المعياري (58665)، وهو يقع في درجة قبول ضمن (1.67- 2.33) كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول و محايد إذا تتراوح المتوسطات هذا البعد بين (2.16- 1,64) وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (823-،807) و هذا يدل على درجة توافق أفراد متوسطة نحو هذا البعد حيث جاءت في مرتبة الأولى عبارة 12 التي تنص على (أعتقد أن فرص الترقية متعادلة بين العمال في مختلف المصالح) في حين جاءت عبارة 9 في مرتبة الثانية التي تنص على (تقدر الإدارة مجهوداتي المبذولة في العمل .) هذا يدل على أن هذه المؤسسة تهتم بترقية موظفيها من خلال تقسيم العدل في فرص الترقية وتقدير جهود الموظفين في العمل بهدف تطور مهارتهم الفردية والشخصية وهذا يعكس شعور الموظفين بالرضا عن الترقية في عملهم.

## • الرضا عن الزملاء

جاء في المرتبة الرابعة و الأخيرة باتجاه منخفض وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا عن الزملاء (1,5891) بالانحراف المعياري (55010,) وهو يقع في درجة سلبية ضمن (1 - 1.66) كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين سلبية و منخفض إذا تتراوح المتوسطات هذا البعد بين (1,77- 1,51) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (831- ,691) و هذا يدل على درجة توافق أفراد منخفضة نحو هذا البعد حيث جاءت في مرتبة الأولى عبارة 16 التي تنص على (علاقات الزمالة تمتد إلى خارج أسوار المؤسسة) في حين جاءت عبارة 13 في مرتبة الثانية التي تنص على (هناك تعاون وتنسيق للجهود بيني و بين زملائي في العمل) . هذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة يشعرون برضا عن الزملاء في العمل بدرجة ضعيفة وعلى المؤسسة زيادة اهتمام لهذا الجانب من خلال تقوية العلاقات بين الموظفين وتبادل المعلومات بالاتصال بينهم وخلق روح التعاون وتقبل العمل في فريق جماعي.

## 2. الأداء التنظيمي

**جدول 12** حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء التنظيمي

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة المطروحة	الرقم
12	منخفض	,716	1,49	نمتلك نحن موظفو الجامعة قدرات فردية متميزة	01
10	منخفض	,716	1,63	نمتلك نحن موظفو الجامعة مهارات تواصل عالية	02
11	منخفض	,676	1,56	نمتلك نحن موظفو الجامعة قدرات فردية في حل المشاكل الوظيفية	03
6	متوسط	,699	1,74	نمتلك نحن موظفو الجامعة مهارات إدارية عالية	04
5	متوسط	,794	1,86	استطاعت الجامعة تحقيق مشروع رقمه الإدارة بالمستوى المقبول	05
2	متوسط	,7871	1,904	استطاعت الجامعة تسيير منصة التعليم عن بعد بالمستوى المقبول	06
1	متوسط	,784	1,96	استطاعت الجامعة توفير جميع مستلزمات العمل الإداري	07
4	متوسط	,739	1,89	استطاعت الجامعة استغلال التكنولوجيا الحديثة في تطوير عملها الإداري	08



09	تسمح الاعتمادات المالية للجامعة بالتطوير المستمر للأداء الإداري	1,90	,797	متوسط	3
10	تمتلك الجامعة القدرة على إدارة الاعتمادات المالية بطريقة عقلانية	1,72	,663	متوسط	8
11	تمتلك الجامعة القدرة على احترام قواعد تنفيذ الميزانية الممنوحة لها	1,81	,632	متوسط	6
12	تعاني الجامعة من عجز الميزانية في تغطية الأداءات المالية	1,67	,727	متوسط	9
المتوسط الإجمالي		1,7605	الانحراف المعياري 35990, متوسط		

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

#### التعليق:

يتضح أن مستوى تطبيق الأداء التنظيمي بجامعة غرداية جاء باتجاه متوسط وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا الوظيفي (1,7605) بالانحراف المعياري (35990), وهو يقع في درجة متوسط ضمن (1.67 - 2.33) كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين محايد و قبول هذا يدل على درجة متوسطة لتوافق إجابات أفراد العينة حول موضوع تطبيق الأداء التنظيمي إذا تتراوح المتوسطات هذا البعد بين (1,96-1,49) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (784,-716) و هذا يدل على درجة توافق أفراد متوسطة نحو هذا البعد حيث جاءت في مرتبة الأولى عبارة 07 التي تنص على (استطاعت الجامعة توفير جميع مستلزمات العمل الإداري) في حين جاءت عبارة 06 في مرتبة الثانية التي تنص على (استطاعت الجامعة تسيير منصة التعليم عن بعد بالمستوى المقبول). هذا يدل أن المؤسسة تسعى إلى اهتمام في تحسين أداء الموظفين من خلال تسيير منصة التعليم وتوفير جميع مستلزمات العمل الإداري وتوفير التكنولوجيا الحديثة ومراجعة الاعتمادات المالية بطريقة عقلانية وكذاك تحسين قدرات فردية متميزة ومهارات إدارية عالية للموظفين.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

##### الفرضية الأولى:

" توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية. "

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول الموالي يوضح ذلك:

### جدول 13 حساب العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي

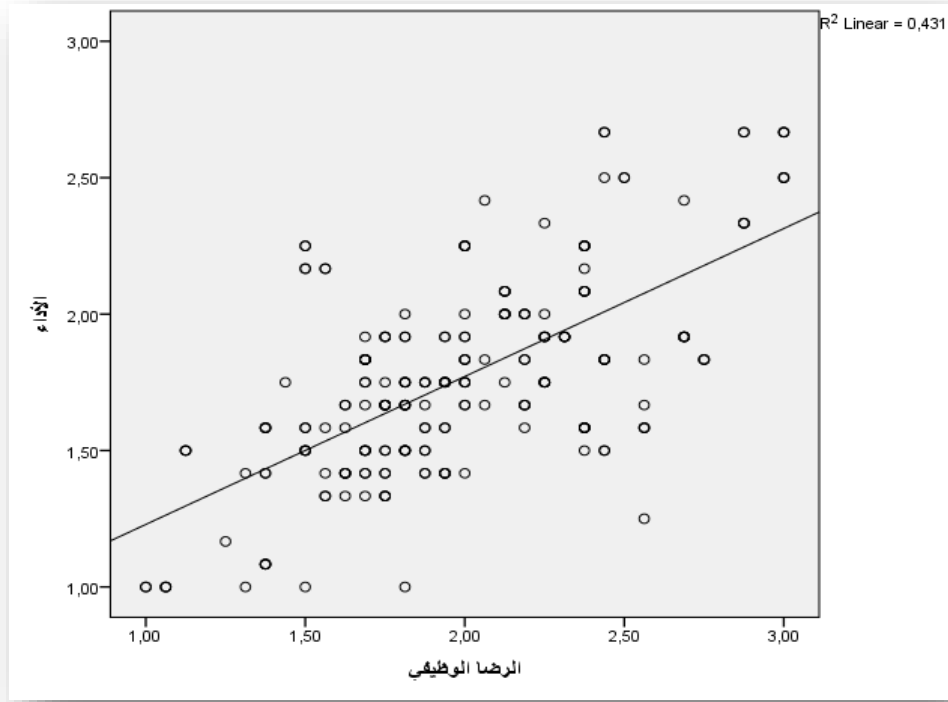
الرضا الوظيفي	الرضا عن الزملاء	الرضا عن الترقية	الرضا عن الأجر	الرضا عن العمل	بيرسون	
,656**	,562**	,475**	,449**	,375**	معدل الارتباط	الأداء التنظيمي
,000	,000	,000	,000	,000	مستوى الدلالة	
230						المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة معنوية بين متغير الدراسة وأيضا كل أبعادها حيث:

- قدر معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي ( $0.656^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة الرضا الوظيفي جيدا أدى ذلك إلى الأداء التنظيمي.
- قدر معامل الارتباط بين الرضا عن العمل والأداء التنظيمي ( $0.375^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة الرضا عن العمل أدى ذلك إلى الأداء التنظيمي.
- قدر معامل الارتباط بين الرضا عن الأجر والأداء التنظيمي ( $0.449^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة الرضا عن الأجر أدى ذلك إلى الأداء التنظيمي.
- قدر معامل الارتباط بين الرضا عن الترقية والأداء التنظيمي ( $0.475^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة الرضا عن الترقية أدى ذلك إلى الأداء التنظيمي.

- قدر معامل الارتباط بين الرضا عن الزملاء والأداء التنظيمي ( $562^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني أنه كلما حققت المؤسسة الرضا عن الزملاء أدى ذلك إلى الأداء التنظيمي.



الشكل 10 التمثيل البياني للعلاقة بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية. " لاختبار هذه الفرضية بأبعادها المختلفة اعتمدنا على تحليل التباين للانحدار وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي

جدول 14 نتائج تحليل التباين للانحدار لمتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الخطأ المفسر Régression	1	12,777	12,777	172,537	*0.000
الخطأ غير المفسر Residual	228	16,885	,074		
الخطأ الكلي	229	29,662			

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

معامل التحديد ,431

معامل الارتباط<sup>a</sup> ,656

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (172,537) بقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد (,431)، مما يدل أن التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي بنسبة (43.1 %) ترجع إلى الرضا الوظيفي.

أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لاختبار أثر الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (14).

**جدول 15** نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	7,692		,088	,679	الثبات
,000	4,365	,240	,031	,134	الرضا عن العمل
,000	5,038	,305	,031	,157	الرضا عن الأجر
,400	,836	,056	,041	,034	الرضا عن الترقية
,000	6,179	,359	,038	,235	الرضا عن الزملاء

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج SPSS

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية وقد بين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول رقم (15) أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاد مجتمعة على الأداء التنظيمي و ليس بنفس المستوى كما يلي:

- نجد بعد الرضا عن العمل له أثر ذو دالة إحصائية على الأداء التنظيمي حيث وقد بلغ معامل (Bêta) (,240) مع قيمة T المحسوبة (4,365) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,00) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود أثر بين المتغيرين.
- نجد بعد الرضا عن الأجر له أثر ذو دالة إحصائية على الأداء التنظيمي حيث وقد بلغ معامل (Bêta) (,305) مع قيمة T المحسوبة (5,038) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,00) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود أثر بين المتغيرين.
- نجد بعد الرضا عن الزملاء له أثر ذو دالة إحصائية على الأداء التنظيمي حيث وقد بلغ معامل (Bêta) (,359) مع قيمة T المحسوبة (6,179) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,00) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود أثر بين المتغيرين.
- إما بعد الرضا عن الترقية فلم يدل على وجود أثر ذو دالة إحصائية على الأداء التنظيمي حيث وقد بلغ معامل (Bêta) (,056) مع قيمة T المحسوبة (,836) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,400) وهو أكبر من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر بين المتغيرين.

### الفرضية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي السائدة في جامعة غرداية تعزى إلى المتغيرات العامة."

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء التنظيمي السائدة في جامعة غرداية تعزى إلى المتغيرات العامة."

وبهدف اختبار كل من الفرضيتين تم الرجوع إلى نتائج اختبار التباين الأحادي (one-way Anova) للكشف عن تلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات كل من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات العامة ومدى قدرة هذه الأخيرة على تفسير تلك الفروق والكشف عنها وقد جاء النتائج كما هي موضحة كالتالي:

جدول 16 يعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير الجنس.

البعد	الفئة الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-TEST	Sig
الرضا الوظيفي	ذكر	2,0550	,43267	9,732	,002
	أنثى	1,8769	,42018		
الأداء التنظيمي	ذكر	1,8553	,35055	24,062	,000
	أنثى	1,6306	,33244		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

يبين الجدول 16 تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، أي أن كل الفئات يشعرون بنفس المستويات من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل منهم أصغر من ( $\alpha \leq 0,05$ )، أين جاءت بالترتيب (0.02) بالنسبة للرضا الوظيفي و (0.00) بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت كبيرة وهي بهذا القدر دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

جدول 17 يعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير الفئة العمرية.

البعد	الفئة العمرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-TEST	Sig
الرضا الوظيفي	أقل من 30 سنة	1,9116	,45455	1,503	,225
	30 - 50 سنة	1,9686	,41970		
	أكثر من 50 سنة	2,0868	,48396		
الأداء التنظيمي	أقل من 30 سنة	1,6466	,34262	2,477	,086
	30 - 50 سنة	1,7621	,35466		
	أكثر من 50 سنة	1,8449	,38222		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

يبين الجدول 17 لتحليل التباين الأحادي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر ، أي أن كل الفئات لا يشعرون بنفس المستويات من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي ، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل منهم اكبر من ( $\alpha \leq 0,05$ )، أين جاءت بالترتيب (,225)، بالنسبة للرضا الوظيفي و (,086)، بالنسبة لأداء التنظيمي وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت كبيرة وهي بهذا القدر غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

جدول 18 هو الآخر لعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير عدد سنوات التقدمية

البعد	عدد سنوات الأقدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-TEST	Sig
الرضا الوظيفي	أقل من 10 سنة	1,9306	,38074	1,183	,308
	10 - 20 سنة	2,0246	,45785		
	أكثر من 20 سنة	1,9531	,47748		
الأداء التنظيمي	أقل من 10 سنة	1,7022	,31753	2,685	,070
	10 - 20 سنة	1,8162	,34298		
	أكثر من 20 سنة	1,7199	,47063		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

يبين الجدول 18 لتحليل التباين الأحادي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الأقدمية ، أي أن كل الفئات لا يشعرون بنفس المستويات من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي ، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل منهم اكبر من ( $\alpha \leq 0,05$ )، أين جاءت بالترتيب (,308) بالنسبة للرضا الوظيفي و (,070) بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت كبيرة وهي بهذا القدر غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

جدول 19 هو الآخر لعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير المستوى التعليمي

البعد	المستوى التعليمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-TEST	Sig
الرضا الوظيفي	ثانوي وأقل	2,0777	,42223	1,325	,268
	جامعي	1,9481	,45044		
	ما بعد التخرج	1,9705	,42265		
الأداء التنظيمي	ثانوي وأقل	1,8354	,41310	2,211	,112
	جامعي	1,7075	,40384		



		,26379	1,7856	ما بعد التخرج	
--	--	--------	--------	---------------	--

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS20

يبين الجدول 19 لتحليل التباين الأحادي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، أي أن كل الفئات لا يشعرون بنفس المستويات من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي ، حيث كانت قيم المعنوية بالنسبة لكل منهم اكبر من ( $\alpha \leq 0,05$ )، أين جاءت بالترتيب (268)، بالنسبة للرضا الوظيفي و (112)، بالنسبة للأداء التنظيمي وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت كبيرة وهي بهذا القدر غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

جدول 20 هو الآخر لعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير المستوى الوظيفي

البعد	المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-TEST	Sig
الرضا الوظيفي	أستاذ	1,8585	,45106	3,142	,026
	رئيس مصلحة	2,0808	,40301		
	موظف دون مسؤولية إدارية	2,0125	,44146		
	أخرى	1,9975	,38590		
الأداء التنظيمي	أستاذ	1,7396	,32227	1,607	,189
	رئيس مصلحة	1,8477	,38177		
	موظف دون مسؤولية إدارية	1,7333	,37693		
	أخرى	1,7000	,34443		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

يبين الجدول 20 لتحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ، أي أن كل الفئات لا يشعرون بنفس المستويات من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي ، حيث نجد كانت قيم المعنوية بالنسبة للرضا الوظيفي كانت قيمتها (0,026) و هي اقل من ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت كبيرة وهي بهذا القدر دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، أما بالنسبة للأداء التنظيمي كانت قيمتها (0,189) و هي اكبر من ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا ما تدعمه قيمة (F) التي كانت كبيرة وهي بهذا القدر غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

# خلاصة الفصل الثاني

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية - جامعة غرداية- إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

- ✓ أظهرت الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن الزملاء على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية
- ✓ أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) الرضا عن الترقية على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي السائدة في جامعة غرداية تعزى إلى المتغير الجنس
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي السائدة في جامعة غرداية تعزى إلى المتغيرات العامة الأخرى.
- ✓ وجود اختلاف في حجم العينة حيث أن أغلبية أفراد هم ذكور وهذا يعود لطبيعة ونشاط ونظام العمل في الجامعة، وقد تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 50 سنة مقارنة بالفئات الأخرى.
- ✓ نجد في مؤسسة محل الدراسة أن الموظفون يحملون مستويات تعليمية مختلفة منهم متحصل على شهادة جامعية وما بعد التخرج و ثم مستوى ثانوي.
- ✓ نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بموظفين لهم خبرات طويلة في طبيعة العمل حيث إن أغليبتهم يتمتعون بخبرة ما بين من 10 سنوات إلى 20 سنوات و برتبة موظف دون مسؤولية إدارية وأستاذ ثم رئيس مصلحة وحارس وعون.
- ✓ نتائج الخاصة بأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية.
- أظهرت النتائج المتوسط الحسابي وانحراف المعياري أن أبعاد الرضا الوظيفي في المؤسسة هي على التوالي بالترتيب (الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن الزملاء)
- ✓ أظهرت الدراسة يوجد علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في جامعة غرداية تقدر بنسبة 65.6%.

خاتمة

في خاتمة المذكرة يمكن القول بأن تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين يعد جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في الجزائر، وأنه يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والإنتاجية ولذلك يجب على المؤسسات العمومية، وخاصة الجامعات الاهتمام بتحقيق الرضا لدى موظفيها وتوفير البيئة الملائمة لهم وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية، وبعد استكشاف العلاقة المهمة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، وفحص تأثيرها على جامعة غرداية (من خلال دراسة ميدانية)، يمكننا التأكيد على الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في سياق التعليم العالي والمؤسسات العمومية التعليمية بشكل عام، وكذلك تم تسليط الضوء على أهمية تحقيق الرضا الوظيفي بين أفراد المؤسسة التعليمية، وكيف يمكن أن يؤثر هذا الرضا على أدائهم التنظيمي. تبين أن توجيه الجهود نحو تحسين رضا العاملين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية وكذلك أظهرت الدراسة أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين مستوى الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في جامعة غرداية، بينما يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة المشاركة والالتزام من قبل العاملين، يمكن له أيضاً أن يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية والتفوق في بيئة تعليمية تحتاج إلى الابتكار والتطور المستمر.

هذه المذكرة توجه نظرة تأملية نحو ضرورة دمج جوانب رضا العاملين والأداء التنظيمي في استراتيجيات إدارة المؤسسات العمومية التعليمية في الجزائر، وأن تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطوير والمكافآت الملائمة يمكن أن يسهم في تعزيز الرضا وبالتالي تحسين الأداء.

أخيراً، تتطلب الجهود المستقبلية تعاوناً مستمراً بين الإدارة والعاملين في جامعة غرداية لتحقيق الهدف المشترك من تطوير بيئة عمل تعزز من رضا العاملين وتعزز من أدائهم التنظيمي.

في الختام، أتمنى أن تكون هذه المذكرة قد أضافت لفهمنا للتفاعلات المعقدة بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، وقد ألهمت البحث المستقبلي والتحسين في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

**التوصيات:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة بالجانب النظري والجانب التطبيقي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- لزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيهما من عوامل مادية كظروف العمل، الأجور، الحوافز، الترقيات، وتوفير الأدوات والوسائل التي من شأنها تسهيل أعمالهم.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن انشغالاتهم وإحساسهم بالانتماء للمنظمة وليسوا مجرد موظفين.
- إعادة النظر في تناسب الموظفين وإمكانياتهم مع وظائفهم.
- عادة بناء منظومة الأجور والحوافز وضمان توزيعها بعدالة، فشعور الموظفين بالعدالة هي من أهم العوامل التي تدفعهم للأداء الجيد بل للإبداع والابتكار.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء، وأن تكون نتائج التقييم هي المعيار المستخدم في الترقيات والمكافآت والحوافز، بالإضافة إلى تقديم دورات تدريبية إلزامية للموظفين ذوي الأداء الضعيف.
- بناء الجسور الاتصال بين الموظفين والمسؤولين.
- تحسين الخدمات الاجتماعية كتوفير نقل خاص بالموظفين نظرا لأن الجامعة تقع في منطقة منعزلة نوعا ما، وهو ما يرغب بعضهم على التنقل منها وإليها عبر نقل الطلبة.
- تحسين الزيادة السنوية على الرواتب لجعلها مناسبة وملبية لمتطلبات المعيشة، وموفيه لحقوقهم إزاء جهدهم المبذول.

# الملاحق





جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان



يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في جامعة غرداية، وذلك استكمالاً لمذكرة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، تخصص "تنظيم سياسي وإداري"، والموسومة ب: أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة جامعة غرداية، ولذا فإننا نرجو تعاونكم بملء هذه الاستمارة وذلك بإبداء رأيكم في العبارات الواردة بها بكل موضوعية و ذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تمثل رأيكم.

شكراً على حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف: د. العلمي بن عطاء الله

الطالب: عبد الرحمان علي

الموسم الجامعي: 2023/2022

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

( ) أنثى ( ) ذكر

2. العمر:

( ) أقل من 30 سنة، ( ) من 30 إلى 50 سنة، ( ) أكثر من 50 سنة

3. عدد سنوات الأقدمية:

( ) أقل من 10 سنوات، ( ) من 10 إلى 20 سنة، ( ) أكثر من 20 سنة

4. المستوى التعليمي:

( ) ثانوي أو أقل، ( ) جامعي (مستوى التدرج)، ( ) ما بعد التدرج

5. المستوى الوظيفي:

( ) أستاذ، ( ) رئيس مصلحة، ( ) موظف دون مسؤولية إدارية،

( ) أخرى حدد : .....

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

أولاً: الرضا عن العمل

الرقم	العبرة	نعم	محايد	لا
1	بيئة العمل مناسبة ومشجعة لي على تحقيق أفضل أداء			
2	تتوافق ظروف العمل لدي مع متطلبات الوظيفة			
3	أرى أن نظام العمل بالمؤسسة يتحسن باستمرار نحو الأفضل			
4	أعتقد أن غالبية العمال راضون عن بيئة العمل الحالية			

ثانياً: الرضا عن الأجر

الرقم	العبرة	نعم	محايد	لا
1	أتلقي مكافآت نظير قيامي بأداء جيد			
2	تمنح المؤسسة علاوات ومنحا تشجع الموظفين على الأداء			
3	الأجر الذي أتلقيه يتلائم مع أدائي الوظيفي			
4	الأجر الذي أتلقيه يلبي حاجاتي الضرورية			

ثالثاً: الرضا عن الترقية

الرقم	العبرة	نعم	محايد	لا
1	تقدر الإدارة مجهوداتي المبذولة في العمل			
2	العمل الحالي يمنحني فرصة لتطوير مهاراتي الشخصية			
3	يمنحني العمل الحالي فرصة لتطوير قدراتي الفردية			
4	أعتقد أن فرص الترقية متعادلة بين العمال في مختلف المصالح			

رابعاً: الرضا عن الزملاء

الرقم	العبرة	نعم	محايد	لا
1	علاقات الزمالة بيننا كعمال مشجعة على تحقيق أداء أفضل			
2	هناك تعاون وتنسيق للجهود بيني وبين زملائي في العمل			

ملاحق

			3	نتقبل بعضنا البعض كعمال وزملاء في جو حيوي
			4	علاقات الزمالة تمتد إلى خارج أسوار المؤسسة

المحور الثاني: المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
1	نمتلك نحن موظفو الجامعة قدرات فردية متميزة			
2	نمتلك نحن موظفو الجامعة مهارات تواصل عالية			
3	نمتلك نحن موظفو الجامعة قدرات فردية في حل المشاكل الوظيفية			
4	نمتلك نحن موظفو الجامعة مهارات إدارية عالية			
5	استطاعت الجامعة تحقيق مشروع رقمه الإدارة بالمستوى المقبول			
6	استطاعت الجامعة تسيير منصة التعليم عن بعد بالمستوى المقبول			
7	استطاعت الجامعة توفير جميع مستلزمات العمل الإداري			
8	استطاعت الجامعة استغلال التكنولوجيا الحديثة في تطوير عملها الإداري			
9	تسمح الاعتمادات المالية للجامعة بالتطوير المستمر للأداء الإداري			
10	تمتلك الجامعة القدرة على إدارة الاعتمادات المالية بطريقة عقلانية			
11	تمتلك الجامعة القدرة على احترام قواعد تنفيذ الميزانية الممنوحة لها			
12	تعاني الجامعة من عجز الميزانية في تغطية الأداءات المالية			
13	تغطي الجامعة إلى حد كبير جميع التخصصات المطلوبة في المنطقة			
14	تلبى الجامعة جميع متطلبات السوق المحلية من اليد العاملة المتخصصة			
15	أعتقد أن الجامعة خففت من عناء تنقل أبناء المنطقة إلى جامعات أخرى			
16	أعتقد أن الجامعة حققت الاكتفاء الذاتي لأبناء المنطقة من الحائزين على شهادة البكالوريا			

## معامل الثبات ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	13

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	28

القسم الأول: البيانات العامة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	133	57,8	57,8	57,8
أنثى	97	42,2	42,2	100,0
Total	230	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من اقل	29	12,6	12,6	12,6
سنة 50 إلى 30 من	165	71,7	71,7	84,3
سنة 50 من أكثر	36	15,7	15,7	100,0
Total	230	100,0	100,0	

الأقدمية سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 10 من اقل	82	35,7	35,7	35,7
سنوات 20 إلى سنوات 10 من	112	48,7	48,7	84,3
سنة 20 من أكثر	36	15,7	15,7	100,0
Total	230	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل و ثانوي	41	17,8	17,8	17,8
جامعي	100	43,5	43,5	61,3
التخرج بعد ما	89	38,7	38,7	100,0
Total	230	100,0	100,0	

## ملاحق

### الوظيفي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ	72	31,3	31,3	31,3
مصلحة رئيس	58	25,2	25,2	56,5
الإدارية مسؤولية ذون موظف	75	32,6	32,6	89,1
أخرى	25	10,9	10,9	100,0
Total	230	100,0	100,0	

### حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات

#### الرضا عن العمل

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
على لي ومشجعة مناسبة العمل بيئة أداء أفضل تحقيق	230	1	3	1,70	,778
متطلبات مع لدي العمل ظروف تتوافق الوظيفة	230	1	3	1,83	,828
يتحسن بالمؤسسة العمل نظام أن أرى الأفضل نحو باستمرار	230	1	3	1,83	,847
بيئة عن راضون العمال غالبية أن أعتقد الحالية العمل	230	1	3	2,16	,749
عمل عن الرضا	230	1,00	3,00	2,5087	,64572
N valide (listwise)	230				

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
جيد بأداء قيامي نظير مكافآت أتلقى تشجع ومنحا علاوات المؤسسة تمنح الأداء على الموظفين	230	1	3	2,07	,891
أدائي مع يتلائم أتلغاه الذي الأجر الوظيفي	230	1	3	1,80	,885
حاجاتي يلبي أتلغاه الذي الأجر الضرورية	230	1	3	1,84	,859
الأجر عن الرضا	230	1,00	3,00	1,9728	,69862
N valide (listwise)	230				

#### Statistiques descriptives

## ملاحق

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
في المبذولة مجهوداتي الإدارة تقدر العمل	230	1	3	1,91	,805
لتطوير فرصة يمنحني الحالي العمل الشخصية مهاراتي	230	1	3	1,69	,797
لتطوير فرصة الحالي العمل يمنحني الفردية قدراتي	230	1	3	1,64	,807
بين متعادلة الترقية فرص أن أعتقد المصالح مختلف في العمال	226	1	3	2,16	,823
الترقية عن الرضا	230	1,00	3,00	1,8489	,58665
N valide (listwise)	226				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
على مشجعة كعمال بيننا الزمالة علاقات أفضل أداء تحقيق	230	1	3	1,51	,691
بين و بيني للجهود وتنسيق تعاون هناك العمل في زملائي	230	1	3	1,54	,703
في زملاء و كعمال البعض بعضنا نتقبل حيوي جو	230	1	3	1,53	,703
أسوار خارج إلى تمتد الزمالة علاقات المؤسسة	230	1,00	3,00	1,7739	,83128
الزملاء عن الرضا	230	1,00	3,00	1,5891	,55010
N valide (listwise)	230				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عمل عن الرضا	230	1,00	3,00	2,5087	,64572
الأجر عن الرضا	230	1,00	3,00	1,9728	,69862
الترقية عن الرضا	230	1,00	3,00	1,8489	,58665
الزملاء عن الرضا	230	1,00	3,00	1,5891	,55010
الوظيفي الرضا	230	1,00	3,00	1,9799	,43553
N valide (listwise)	230				



## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
فردية قدرات الجامعة موظفو نحن نمتلك متميزة	230	1	3	1,49	,716
مهارات الجامعة موظفو نحن نمتلك عالية تواصل	230	1	3	1,63	,716
فردية قدرات الجامعة موظفو نحن نمتلك الوظيفية المشاكل حل في	230	1	3	1,56	,676
مهارات الجامعة موظفو نحن نمتلك عالية إدارية	230	1	3	1,74	,699
رقمنة مشروع تحقيق الجامعة استطاعت المقبول بالمستوى الإدارة	230	1	3	1,86	,794
التعليم منصة تسيير الجامعة استطاعت المقبول بالمستوى بعد عن	230	1,00	3,00	1,9043	,78717
جميع توفير الجامعة استطاعت الإداري العمل مستلزمات	230	1	3	1,96	,784
التكنولوجيا استغلال الجامعة استطاعت الإداري عملها تطوير في الحديثة	230	1	3	1,89	,739
للجامعة المالية الإعتمادات تسمح الإداري للأداء المستمر بالتطوير	230	1	3	1,90	,797
إدارة على القدرة الجامعة تمتلك عقلانية بطريقة المالية الإعتمادات	230	1	3	1,72	,663
قواعد احترام على القدرة الجامعة تمتلك لها الممنوحة الميزانية تنفيذ	230	1	3	1,81	,632
في الميزانية عجز من الجامعة تعاني المالية الأداءات تغطية	230	1	3	1,67	,727
الأداء	230	1,00	2,67	1,7605	,35990
N valide (listwise)	230				

1- توجد علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية

Corrélations

		عمل عن الرضا	الاجر عن الرضا	الترقية عن الرضا	الزملاء عن الرضا	الوظيفي الرضا	الأداء
عمل عن الرضا	Corrélation de Pearson	1	-,003	,331**	,327**	,584**	,375**
	Sig. (bilatérale)		,963	,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
الاجر عن الرضا	Corrélation de Pearson	-,003	1	,540**	,320**	,683**	,449**
	Sig. (bilatérale)	,963		,000	,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
الترقية عن الرضا	Corrélation de Pearson	,331**	,540**	1	,488**	,830**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
الزملاء عن الرضا	Corrélation de Pearson	,327**	,320**	,488**	1	,729**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	230	230	230	230	230	230
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	,584**	,683**	,830**	,729**	1	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	230	230	230	230	230	230
الأداء	Corrélation de Pearson	,375**	,449**	,475**	,562**	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	230	230	230	230	230	230

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يوجد اثر ذو دالة احصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,656 <sup>a</sup>	,431	,428	,27213

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	12,777	1	12,777	172,537	,000 <sup>b</sup>
Résidu	16,885	228	,074		
Total	29,662	229			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,687	,084		8,205	,000
	الوظيفي الرضا	,542	,041	,656	13,135	,000

a. Variable dépendante : الأداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الزملاء عن الرضا, الأجر عن الرضا, عمل عن الرضا, الترقية عن الرضا <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Tolérance = ,000, limites atteintes.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 <sup>a</sup>	,455	,445	,26806

a. Valeurs prédites : (constantes), الرضا, الزملاء عن الرضا, الأجر عن الرضا, عمل عن الرضا, الترقية عن الرضا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,679	,088		7,692	,000
	عمل عن الرضا	,134	,031	,240	4,365	,000
	الأجر عن الرضا	,157	,031	,305	5,038	,000
	الترقية عن الرضا	,034	,041	,056	,836	,404
	الزملاء عن الرضا	,235	,038	,359	6,179	,000

a. Variable dépendante : الأداء

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي السائدة في جامعة  
غرداية تعزى إلى المتغيرات العامة. "

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الأداء التنظيمي السائدة في جامعة  
غرداية تعزى إلى المتغيرات العامة. "

ANOVA à 1 facteur					
الوظيفي الرضا					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,778	1	1,778	9,732	,002
Intra-groupes	41,660	228	,183		
Total	43,438	229			

Descriptives								
الأداء								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	133	1,8553	,35055	,03040	1,7951	1,9154	1,00	2,67
أنثى	97	1,6306	,33244	,03375	1,5636	1,6976	1,00	2,67
Total	230	1,7605	,35990	,02373	1,7137	1,8073	1,00	2,67

Descriptives								
الوظيفي الرضا								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	133	2,0550	,43267	,03752	1,9808	2,1292	1,00	3,00
أنثى	97	1,8769	,42018	,04266	1,7922	1,9616	1,00	2,88
Total	230	1,9799	,43553	,02872	1,9233	2,0365	1,00	3,00

ANOVA à 1 facteur					
الأداء					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,832	1	2,832	24,062	,000
Intra-groupes	26,831	228	,118		

ملاحق

Total	29,662	229			
-------	--------	-----	--	--	--

Descriptives								
الوظيفي الرضا								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من اقل	29	1,9116	,45455	,08441	1,7387	2,0845	1,00	2,88
سنة 50 إلى 30 من	165	1,9686	,41970	,03267	1,9040	2,0331	1,06	3,00
سنة 50 من أكثر	36	2,0868	,48396	,08066	1,9231	2,2506	1,31	3,00
Total	230	1,9799	,43553	,02872	1,9233	2,0365	1,00	3,00

ANOVA à 1 facteur					
الوظيفي الرضا					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,568	2	,284	1,503	,225
Intra-groupes	42,870	227	,189		
Total	43,438	229			

Descriptives								
الأداء								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من اقل	29	1,6466	,34262	,06362	1,5162	1,7769	1,00	2,33
سنة 50 إلى 30 من	165	1,7621	,35466	,02761	1,7076	1,8166	1,00	2,67
سنة 50 من أكثر	36	1,8449	,38222	,06370	1,7156	1,9742	1,00	2,67
Total	230	1,7605	,35990	,02373	1,7137	1,8073	1,00	2,67

ملاحق

ANOVA à 1 facteur					
الأداء					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,633	2	,317	2,477	,086
Intra-groupes	29,029	227	,128		
Total	29,662	229			

Descriptives								
الأداء								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 10 من اقل	82	1,7022	,31753	,03507	1,6325	1,7720	1,00	2,67
20 إلى سنوات 10 من سنوات	112	1,8162	,34298	,03241	1,7520	1,8804	1,00	2,67
سنة 20 من أكثر	36	1,7199	,47063	,07844	1,5607	1,8791	1,00	2,67
Total	230	1,7605	,35990	,02373	1,7137	1,8073	1,00	2,67

ANOVA à 1 facteur					
الأداء					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,685	2	,343	2,685	,070
Intra-groupes	28,977	227	,128		
Total	29,662	229			

Descriptives								
الوظيفي الرضا								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 10 من اقل	82	1,9306	,38074	,04205	1,8470	2,0143	1,00	2,88

## ملاحق

سنوات 20 إلى سنوات 10 من	112	2,0246	,45785	,04326	1,9388	2,1103	1,00	3,00
سنة 20 من أكثر	36	1,9531	,47748	,07958	1,7916	2,1147	1,31	3,00
Total	230	1,9799	,43553	,02872	1,9233	2,0365	1,00	3,00

ANOVA à 1 facteur					
الوظيفي الرضا					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,448	2	,224	1,183	,308
Intra-groupes	42,990	227	,189		
Total	43,438	229			

Descriptives								
الوظيفي الرضا								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
اقل و ثانوي	41	2,0777	,42223	,06594	1,9445	2,2110	1,31	3,00
جامعي	100	1,9481	,45044	,04504	1,8587	2,0375	1,00	3,00
التخرج بعد ما	89	1,9705	,42265	,04480	1,8815	2,0595	1,13	2,88
Total	230	1,9799	,43553	,02872	1,9233	2,0365	1,00	3,00

ANOVA à 1 facteur					
الوظيفي الرضا					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,501	2	,251	1,325	,268
Intra-groupes	42,937	227	,189		
Total	43,438	229			

ملاحق

Descriptives								
الأداء								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
اقل و ثانوي	41	1,8354	,41310	,06452	1,7050	1,9658	1,00	2,67
جامعي	100	1,7075	,40384	,04038	1,6274	1,7876	1,00	2,67
التخرج بعد ما	89	1,7856	,26379	,02796	1,7300	1,8411	1,25	2,67
Total	230	1,7605	,35990	,02373	1,7137	1,8073	1,00	2,67

ANOVA à 1 facteur					
الأداء					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,567	2	,283	2,211	,112
Intra-groupes	29,095	227	,128		
Total	29,662	229			

Descriptives								
الأداء								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ	72	1,7396	,32227	,03798	1,6639	1,8153	1,00	2,50
مصلحة رئيس	58	1,8477	,38177	,05013	1,7473	1,9481	1,00	2,67
الادارية مسؤولية ذون موظف	75	1,7333	,37693	,04352	1,6466	1,8201	1,00	2,67
أخرى	25	1,7000	,34443	,06889	1,5578	1,8422	1,00	2,67
Total	230	1,7605	,35990	,02373	1,7137	1,8073	1,00	2,67

ANOVA à 1 facteur					
الأداء					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,619	3	,206	1,607	,189
Intra-groupes	29,043	226	,129		
Total	29,662	229			



## ملاحق

Descriptives								
الوظيفي الرضا								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ	72	1,8585	,45106	,05316	1,7525	1,9645	1,13	3,00
مصلحة رئيس	58	2,0808	,40301	,05292	1,9749	2,1868	1,06	2,88
الادارية مسؤولية نون موظف	75	2,0125	,44146	,05098	1,9109	2,1141	1,00	3,00
أخرى	25	1,9975	,38590	,07718	1,8382	2,1568	1,31	2,56
Total	230	1,9799	,43553	,02872	1,9233	2,0365	1,00	3,00

ANOVA à 1 facteur					
الوظيفي الرضا					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,739	3	,580	3,142	,026
Intra-groupes	41,699	226	,185		
Total	43,438	229			

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

1. القرآن الكريم
2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000.
3. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطالبة فيصل، ط1، القاهرة، 2014
4. جلال إبراهيم العبد وفريد مصطفى ، إدارة اللوجستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1. 2003.
5. حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، بيروت، دار النهضة العربية ط 01 ،سنة 2002.
6. حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)، ط2، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
7. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2002.
8. حيدر محمد العمري ، استراتيجية التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2011.
9. رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار عيذاء للنشر والتوزيع، ط1 ، 2008.
10. رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
11. سليمان محمد الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، ط6، القاهرة، مطبعة جامعة عين شمس، 1991.
12. سهيلة محمد عباس، حسين علي علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1: 1999.
13. صديق محمد عفيفي، وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة الكتاب، الكويت 1981:

14. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين ،\_القاهرة مكتبة ابن سيناء،د ط سنة 1999 .
15. عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي ، المصنع و مشكلاته الاجتماعية،المكتب الجامعي الاسكندرية ، سنة 1984
16. عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005،
17. فاروق عبده فليه ،السيد محمود عبد المجيد ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1، 2005.
18. محمد سرور الحريري ، -علم النفس الإداري -، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 .
19. -محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط3،عمان -الأردن ،2000.
20. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر و التوزيع ،ط1،الأردن ،عمان ،2002.
21. مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط3 ،عمان ،2000.
22. منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، د ط 1973 .
23. هيثم الهاني ،الإدارة بالحوافز (الحوافز و المكافئات ) ،دار كنوز للنشر و التوزيع ،بدونط،عمان،2007،

### الأطروحات والمذكرات

1. ايهاب محسن حمود الحبشي ، أثر الأداء الاداري على تحقيق الرضا الوظيفي دى موظفي وزارة الشباب و الرياضة في الجمهورية اليمنية ، مذكرة شهادة ماجستر في ميدان نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة جامعة الجائر 3، 2014.

2. بلخيري سهام ،عشيط حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ،دراسة حالة جامعة البويرة ،مذكرة ماستر قسم علوم التسيير ،تخصص :إدارة إستراتيجية ،الجزائر،2012.
  3. سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1967.
  4. فالح عبيد الله الحموان الخوالده ، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن،جامعة طيبة ، المملكة العربية السعودية ،2018 .
  5. محمد بكر القباني، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة، 1962 .
  6. مريم عابد الاحمدي ،استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي و اثره على التعبير الكتابي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط ، كلية التربية للبنات جامعة تبوك.
  7. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله ،اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، نموذج البحث ،الاكاديمية العربية بالدنمرك كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والاقتصاد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2012/2011 .
- ✓ المجالات**
- 1) بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد ، تحديد الاجور في المؤسسات العمومية الادارية دراسة حالة مديرية التربية لولاية تلمسان ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية سنة 2018 .
  - 2) حسين خضير محمد مشهدي ، الرضا الوظيفي و تأثيره على الابناء ، المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال ،إيهاب عيسى المصري ،طارق عبد الرؤوف عامر ،الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني ،المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، الطالية فيصل ،ط1،القاهرة،2014.
  - 3) بندر كريم أبو تايه ،خليل الحياي ،منار إبراهيم القطاونة ،العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا في بعض منظمات الاعمال الأردنية ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية المجلد 20 العدد 01يناير 2012 .
  - 4) جلول شيتور، الحرية الفردية في المذهب الفردي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2006 .

- (5) مريم ارفيس ، الاداء الوظيفي للعاملين ، " دراسة نظرية " ،مجلة التغير الاجتماعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 06 بتاريخ 2018/06/30.
- (6) رقام لينده ، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال المجلد ( 04 ) العدد(02) ديسمبر 2021 .
- (7) زكي أبو زيادة ، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 25 (4)، سنة 2011.
- (8) سامي بن عبد الله الباحسين ، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 14 ، عدد 02،جامعة الكويت ،ماي2007،243.
- (9) الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظري لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث عدد 2010/2009/07 .
- (10) عادل هادي البغدادي، علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الأداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ،مجلة الإدارة و الاقتصاد ،العدد الخامس و الستون ،2007.
- (11) فؤاد علي العاجز ،علي نشوان ، عوامل الرضا و تطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ،بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول -التربية في فلسطين و تغيرات العصر -المنعقد في الجامعة الإسلامية ،نوفمبر ،2002.جامعة المنصورة العدد الأول المجلد 5 بتاريخ جويلية 2018 .
- (12) محمد مصطفى الخرشوم ،تأثير المناخ في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب ،(غير منشورة)، مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27،العدد الثالث 2011.
- (13) وفاء احمد محمد - اثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل - بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ( الإدارة العامة ) كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 19 سنة 2009

✓ الملتقيات

1. دحماني محمد درويش ،نصور عبد القادر ،التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ،الجزائر .

2. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الادارة المملكة العربية السعودية 2009.

### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. André DE LAUBADERE, **Traité de droit administratif**, Tome 01, 15<sup>ème</sup> édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999, p307
2. LOCKE ;**the nature and causes of job satisfaction** ,johon wiley sons,York ,1983,p:130.

### ثالثا : مراجع الانترنت :

1. الموقع الالكتروني <https://hrdiscussion.com/hr66385.html> - المنتدى العربي لإدارة

الموارد البشرية - تاريخ 14/04/2013 ساعة 16 : 10

الموقع الرسمي للجامعة <https://www.univ-ghardaia.dz>

# قائمة الجداول

- جدول 1 استمارة المعلومات للسنة المالية 2023 إداريين ..... 53
- جدول 2 التعداد الحقيقي للإداريين جامعة غرداية حسب الكليات..... 55
- جدول 3 درجات سلم ليكارت الثلاثي ..... 59
- جدول 4 يوضح معامل الثبات ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستمارة ..... 60
- جدول 5 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالجنس ..... 61
- جدول 6 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالسن ..... 62
- جدول 7 نتائج المعلومات العامة الخاصة بعدد الأقدمية بالعمل ..... 63
- جدول 8 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالمستوى التعليمي ..... 64
- جدول 9 نتائج المعلومات العامة الخاصة بالمستوى الوظيفي ..... 65
- جدول 10 الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الثلاثي ..... 67
- جدول 11 حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي ..... 67
- جدول 12 حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء التنظيمي ..... 70
- جدول 13 حساب العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي ..... 72
- جدول 14 نتائج تحليل التباين للانحدار لمتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية..... 73
- جدول 15 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الرضا الوظيفي بأبعاده على الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة غرداية ..... 74
- جدول 16 يعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير الجنس..... 76
- جدول 17 يعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير الفئة العمرية..... 77
- جدول 18 هو الآخر لعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير عدد سنوات التقدمية ..... 77
- جدول 19 هو الآخر لعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير المستوى التعليمي..... 78
- جدول 20 هو الآخر لعرض نتائج تحليل التباين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي تعزى لتأثير متغير المستوى الوظيفي..... 79



# قائمة الأشكال

- الشكل 1 يمثل نموذج الدراسة..... 10.....
- الشكل 2 شكل بياني سلم الحاجات لماسلو ..... 21.....
- الشكل 3 نظرية العاملين هرزبرغ..... 25.....
- الشكل 4 محددات أداء التنظيمي ..... 33.....
- الشكل 5 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب الجنس..... 61.....
- الشكل 6 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب العمر ..... 62.....
- الشكل 7 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب الأقدمية بالعمل ..... 63.....
- الشكل 8 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب المستوى التعليمي..... 65.....
- الشكل 9 الرسم البياني لنتائج المعلومات العامة حسب المستوى الوظيفي..... 66.....
- الشكل 10 التمثيل البياني للعلاقة بين المتغيرين ..... 73.....

# الفهرس

أ	شكر وتقدير	.....
Erreur ! Signet non défini.	المقدمة العامة	.....
7	أسباب اختيار الموضوع:	❖
8	أهمية وأهداف الدراسة:	❖
8	الإشكالية الرئيسية:	❖
9	فرضيات الدراسة:	❖
9	النموذج المقترح للدراسة	❖
10	هيكل الدراسة:	❖
12	مصطلحات الدراسة:	❖
13	الدراسات السابقة:	❖
15	الفصل الأول:	.....
15	الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة	.....
16	تمهيد:	.....
17	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرضا الوظيفي	.....
17	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته	.....
20	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي:	.....
26	المطلب الثالث: عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي	.....
30	المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي	.....
30	المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي ومعايير قياسه	.....
33	المطلب الثاني: عناصر الأداء التنظيمي	.....
34	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء التنظيمي:	.....
36	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي	.....
36	المطلب الأول: أثر الرضا الوظيفي	.....
37	المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي:	.....
39	المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء التنظيمي	.....
41	خلاصة الفصل الأول	.....

43.....	الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية في الجزائر
43.....	-دراسة ميدانية في جامعة غرداية-
44.....	تمهيد
45.....	المبحث الأول: طبيعة المؤسسات العمومية في الجزائر
45.....	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة العمومية في الجزائر
47.....	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية:
47.....	المطلب الثالث: أجهزة تسيير المؤسسة العمومية:
50.....	المبحث الثاني: دراسة ميدانية في جامعة غرداية
50.....	تمهيد:
51.....	المطلب الأول: التعريف بجامعة غرداية:
52.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية:
53.....	المطلب الثالث: التعداد الحقيقي للإداريين في جامعة غرداية حسب الكليات:
57.....	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
57.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
60.....	المطلب الثاني: تحليل الوصفي للمتغيرات عينة الدراسة:
71.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:
81.....	خلاصة الفصل الثاني
86.....	الملاحق
104.....	قائمة المصادر والمراجع
110.....	قائمة الجداول
111.....	قائمة الأشكال
112.....	الفهرس