



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين  
- دراسة حالة -

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف :

د.فداوى أمينة

من إعداد الطالبين :

شاذلية وسام

سماعين عادل

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. حداده فريد
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. مرابطي عبد الغني
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. فداوى أمينة





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين  
- دراسة حالة -

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف :

د.فداوى أمينة

من إعداد الطالبين :

شاذلية وسام

سماعين عادل

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. حداده فريد
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. مرابطي عبد الغني
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. فداوى أمينة



# الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف من خلال ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرضا عن شروط العمل، الرضا عن ظروف العمل والرضا عن علاقات العمل، بحيث تم اسقاط الدراسة النظرية على عينة مكونة من 51 فرد من موظفي مديرية الخدمات الجامعية باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وباستخدام برنامج Excel و SPSS تم تحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي وكذا تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، في حين أكد إختبار نموذج الدراسة عدم وجود مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية خلال الفترة المدروسة، وأن تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لا يرجع سببه إلى الرضا الوظيفي من طرف موظفيها وإنما يرجع لأسباب أخرى أهمها إمكانيات العمال المهنية وقدراتهم على العمل بتفان و مسؤولية ، وكذا احترامهم للواجبات و المهام المسندة إليهم وإنجازها في الوقت المطلوب و بالجودة الكافية .

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي ,العاملين ، مديرية الخدمات الجامعية.

# *Abstract*

*This study aimed to test the role of job satisfaction in improving the workers performance in university services directorate of El Tarf state, through three main dimensions which are work conditions satisfaction, work potential satisfaction and work relations satisfaction ,the theoretical study was dropped on a sample consisting of 51 employees in the university services directorate using the questionnaire as a tool for the study, using Excel and SPSS program the questionnaire data were analyzed and the study hypotheses tested. The study concluded that there are statistically significant indicators of achieving job satisfaction, as well as improving the performance of workers in university services directorate of El Tarf state, while the study model test confirmed the absence of statistically significant indicators on the job satisfaction role with its three dimensions in improving workers performance, so that the worker performance is not due to job satisfaction employees, but rather due to other reasons, the most important of raisons are the professional capabilities of workers and their ability to work with dedication and responsibility.*

***Keywords:*** *Job satisfaction, Job performance, Employees, University Services Directorate.*

# إهداء

الى مذهلي الأول المتعظم بالحنان .... الى التي تملك جواز سفري الى الجنة....

والدتي الكريمة بارك الله في عمرها ...

الى نبراس العطاء المبدول ...والذي الكريم بارك الله في عمره...

الى كل أشقائي، كل واحد باسمه...الى كل اصدقائي....

الى كل باحث وطالب علم ...

اهدي ثمرة جهدي ...

شادية وسام

سماعين عادل

# شكر

لايسعني وأنا بصدد وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل الى ان اتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام الى الأستاذة الدكتورة فداوي امينة على قبولها الاشراف على اعداد هذه المذكرة،وعلى مساعدتها وحرصها المستمر على اتمامها منذ ان كان موضوعها مجرد فكرة أسأل الله ان يجازيها كل الخير على ذلك...  
كما نخص بالتقدير والشكر اعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة  
وكل الشكر الى من امدني بيد المساعدة من قريب وبعيد.

شاذلية وسام

سماعين عادل

# قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاختلاف بين النظرية X ونظرية Y.	21
2	اقسام الاستبيان .	48
3	درجات مقياس ليكارت الخماسي .	48
4	اجابات اسئلة الاستبيان ودلالاتهم .	49
5	نتائج توزيع الاستبيان.	49
6	قيمة معامل <b>Cronbach's Alpha</b> للاستبيان.	51
7	اختبار التوزيع الطبيعي .	52
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	52
9	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	53
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	53
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.	54
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	54
13	الرضا الوظيفي عن شروط العمل في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.	55
14	الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في مديرية الخدمات الجامعية.	57
15	الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.	59
16	مدى تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.	62
17	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.	68

68	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	18
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	19
72	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	20
73	اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية.	21
74	اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية	22
74	اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية.	23

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	سلم الحاجات لماسلو	1
17	العوامل الدافعة والوقائية لنظرية العاملين.	2
19	نظرية العدالة.	3
32	نموذج تأثير مستوى الرضا الوظيفي الاجمالي على مستوى الأداء.	4
33	ارتباط الرضا بالأداء بشكل زائف.	5
34	توسط متغيرات بين الرضا والاداء	6
34	الرضا لايرتبط بالأداء.	7
35	مفاهيم بديلة للرضا والاداء.	8
44	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف.	9
70	نموذج الدراسة.	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86	إستمارة التريص	1
88	الاستبيان	2
95	قائمة المحكمين	3
97	مخرجات برنامج SPSS	4

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص باللغة العربية.
II	ملخص باللغة الإنجليزية.
III	إهداء.
IV	شكر.
V	قائمة الأشكال والجداول.
VII	قائمة الملاحق.
VIII	فهرس المحتويات.
1	مقدمة الدراسة.
8	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.
9	تمهيد.
10	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي.
10	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته وخصائصه.
13	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي ونظرياته.
22	المطلب الثالث: مقاييس ومحددات الرضا الوظيفي.
26	المبحث الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين.
26	المطلب الأول: عموميات حول أداء العاملين.

30	المطلب الثاني: النماذج المفسرة للعلاقة بين الرضا الوظيفي واداء العاملين.
36	المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.
39	خلاصة.
40	الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
41	تمهيد.
42	المبحث الأول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
42	المطلب الأول: نشأة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف وأهدافها.
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
47	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.
47	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة وقياسها.
52	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
76	خلاصة.
77	خاتمة الدراسة.
81	قائمة المراجع.
85	الملاحق.

# مقدمة الدراسة

## أولاً: مدخل للدراسة.

يعبر الرضا الوظيفي عن مستوى الإشباع الذي تحققه المؤسسة للعمال من حيث مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل، هذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الإيجابي لدى الفرد اتجاه عمله، فكلما تحسنت ظروف العمل المادية والمعنوية كلما زاد الرضا الوظيفي، ويساعد الرضا الوظيفي للعمال على زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين على الأداء الفعال، ويعبر الأداء الوظيفي بشكل عام عن مجهودات العامل المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين، فالأداء المتميز يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين أيضاً في دعم الابتكار والابداع في الأداء .

من جانب آخر فالعامل غير الراضي يكون خاملاً أثناء تأدية مهامه، بل وقد يرتكب العديد من الأخطاء المهنية ويعرض الشركة للعديد من الخسائر فيصبح بمثابة عبء ثقيل عليها، لذا تهتم كافة المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي لكافة موظفيها وذلك من أجل تحسين أدائهم، فدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء هو من المواضيع البحثية الهامة، بحيث يرتبط الرضا الوظيفي بعدة عوامل أبرزها ظروف العمل، شروط العمل وعلاقات العمل، وهذا ما يستلزم وضع نظام استراتيجي ملائم في المؤسسة يعمل على جعل العامل راض عن وظيفته فيقدم أقصى ما لديه من مجهودات، وفي ظل هذه المرتكزات ارتأينا اعتماد موضوع هذه الدراسة.

## ثانياً: إشكالية الدراسة وأسئلتها.

لتحقيق هدف دراستنا قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كمايلي:

"ما دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف؟"

ويتفرع تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الرضا الوظيفي؟ وماهي أهميته وخصائصه؟
- ماهي أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته؟
- ماهي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي؟
- ماهي العوامل المؤثرة في أداء العاملين؟
- ماهي النماذج المفسرة للعلاقة بين الأداء الوظيفي وأداء العاملين؟
- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف؟
- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف؟

- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف؟

### ثالثا: أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف هذه الدراسة في تسليط الضوء على النقاط التالية:

- تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته وخصائصه،
- تحديد أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته،
- تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي،
- تحديد العوامل المؤثرة في أداء العاملين،
- عرض النماذج المفسرة للعلاقة بين الأداء الوظيفي وأداء العاملين،
- إختبار مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف،
- إختبار مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف،
- إختبار مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

### رابعا: أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الرضا الوظيفي للعاملين، وضرورة توعية المسيرين بمدى أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مؤسساتهم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان جودة الأداء، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تفعيل أداء المؤسسات الجزائرية وتحقيق الجودة من دون تحمل تكاليف إضافية في الرقابة والضبط الداخلي، فالمؤسسة الجزائرية في أمس الحاجة لذلك العامل الراض بظروفه المهنية والذي يعمل بكفاءة وفعالية.

### خامسا: فرضيات الدراسة.

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إختبار صحة مجموعة من الفرضيات تمت صياغتها على النحو التالي:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن شروط العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

— توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

— توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

— توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

— توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

#### سادسا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

— **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على الرضا الوظيفي في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء من دون الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الأخرى التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء،

— **الحدود المكانية:** إقتصرت حدود الدراسة المكانية على حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، ومحاولة إختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين فيها،

— **الحدود الزمنية:** إقتصرت الحدود الزمنية للدراسة على السنة الجامعية 2022م-2023م.

### سابعاً: منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي في جانبها النظري وذلك من خلال الإلمام بالجوانب النظرية للرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و هذا في الجزء التطبيقي للدراسة من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوزيعه على عينة من 51 فرد موظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، تم تفرغ إجابات المبحوثين باستخدام برنامجي Excel و SPSS، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات.

### ثامناً: متغيرات الدراسة.

يمثل نموذج الدراسة معادلة إنحدار مكونة من المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل X:** ويعبر عن الرضا الوظيفي بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

X1: الرضا الوظيفي عن شروط العمل.

X2: الرضا الوظيفي عن ظروف العمل.

X3: الرضا الوظيفي عن علاقات العمل.

**المتغير التابع Y:** ويعبر عن تحسين أداء العاملين.

### تاسعاً: الدراسات السابقة.

لقد حظي موضوع الدراسة باهتمام العديد من الباحثين، وتم تناوله من خلال عدة دراسات تم الاطلاع عليها ويمكن عرضها كمايلي:

أ-دراسة "ادريس حسين ، 2019" بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين " ، مذكرة ماستر، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والاداء مع التعرض الى مختلف العوامل المؤثرة فيه، وإبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، وخلصت هذه الدراسة الى أن العنصر البشري هو الركيزة الاساسية لكافة العمليات والانشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الاساسي والمحرك للعناصر الانتاجية والاساس الذي يتوقف عليه نجاح وفشل نشاط المؤسسة، ولتحقيق الرضا الوظيفي المنشود لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، منها المكافآت وخطابات الشكر وتحسين مستوى الرواتب.

ب- دراسة " حمزة حمية، عادل غربي، عبد الكريم حاج سعد، 2018" بعنوان "الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي"، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية كونين ولاية الوادي، حيث تم إستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ تعداد عينة الدراسة 35 مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية SPSS، من خلال الاعتماد على الادوات الاحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، الانحدار الخطي البسيط، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تواجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي واداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود رضا وظيفي متوسط نسبيا في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي واداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الاقدمية المهنية، المستوى الوظيفي).

ج- دراسة "احمد عباسية، سعاد الحاج عبود، 2016" بعنوان "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بمنطقة الوطاية بولاية بسكرة، والتعرف على افضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وكان الاستبيان هو اداة جمع البيانات وقد تكون من ست اجزاء وزعت على عينة حجمها 50 فرد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وبين اداء العاملين، وبينت ايضا ان مستوى كل من الرضا الوظيفي واداء العاملين متوسط، وان علاقات العمل جيدة في المؤسسة بينما ظروفه سيئة، وان العاملين يتميزون بقدرة عالية على تحقيق الاهداف لكن استغلالهم للموارد لتحقيق هذه الاهداف سيئة.

د - دراسة "مولاي مصطفى سارة، 2016" بعنوان "الرضا الوظيفي واثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية"، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الاداريين في قطاع المصارف، وابرز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته ، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات لبيان ذلك التأثير ،ومن اجل الوصول الى هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالات العامة بمدينة المدية) ،حيث بلغت العينة 75 عاملا ، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي والتحليل باستعمال برنامج SPSS لقياس اراء العاملين، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان غالبية افراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والاثار الناتجة عنه، ليتم فيما بعد تقديم بعض التوصيات لإدارات المصارف التي يمكن من خلالها تعظيم الاثار الايجابية والتقليل من الاثار السلبية.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة هدفت إلى البحث عن دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين من خلال ثلاث أبعاد رئيسية وهي شروط العمل، ظروف العمل، علاقات العمل، ثم محاولة إسقاط جوانب الدراسة النظرية على حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

#### عاشرا: هيكل الدراسة.

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين، وذلك كما يلي :

في الفصل الأول بعنوان " الإطار النظري للدراسة " تم التطرق إلى مبحثين، في المبحث الاول بعنوان "عموميات حول الرضا الوظيفي" تم التطرق لماهية الرضا الوظيفي ، أهميته وخصائصه، أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته ، ثم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثاني بعنوان " علاقة الرضا الوظيفي بتحسين أداء العاملين" تم التطرق لعموميات حول أداء العاملين، العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، معايير وطرق تقييم أداء العاملين ، ثم عرض النماذج المفسرة للعلاقة بين الأداء الوظيفي وأداء العاملين.

في الفصل الثاني بعنوان " دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف " تم التطرق إلى مبحثين، في المبحث الاول بعنوان "تقديم مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف"، سيتم التعريف بالمديرية، نشأتها، أهدافها وهيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني بعنوان " الطريقة والإجراءات "، تم عرض الطريقة والإجراءات المعتمدة في الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، قياس صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيه بياناتها للتحليل الإحصائي، عرض إجابات العينة المدروسة وتحليلها ثم تفسيرها، واختبار الفرضيات ونموذج الدراسة.

وفي خاتمة الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج، وتقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تدعم الباحثين المستقبليين في موضوع الدراسة.

الفصل الأول:  
الإطار النظري للدراسة

## تمهيد.

إن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمؤسسة.

في هذا الفصل بعنوان " الإطار النظري للدراسة " سيتم التطرق إلى مبحثين كمايلي:

في المبحث الاول بعنوان "عموميات حول الرضا الوظيفي" سيتم التطرق لماهية الرضا الوظيفي ، أهميته وخصائصه، أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته ، ثم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

في المبحث الثاني بعنوان " علاقة الرضا الوظيفي بتحسين أداء العاملين " سيتم التطرق لعموميات حول أداء العاملين، العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، معايير وطرق تقييم أداء العاملين ، ثم عرض النماذج المفسرة للعلاقة بين الأداء الوظيفي وأداء العاملين.

## المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي.

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في علم الادارة، وعلم الاجتماع وعلم النفس، فظهرت الكثير من الدراسات والابحاث لما يكتسبه من اهمية بالغة عن باقي المفاهيم الاخرى التي ينبغي على المؤسسات تداركها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ، أهميته وخصائصه.

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولقد أشار لوك 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل ذلك لأن السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاعتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي وهكذا فقد اعتبر تايلور العامل إنساناً اقتصادياً يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأن هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.<sup>1</sup>

إن الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا أحد محاور التوافق النفسي للفرد، ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقراراً لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر إنتاجية وأكثر إيجابية في التوافق النفسي. والرضا والارضاء عاملان مكملان لبعضهما، ويعتمد الرضا على الإرضاء وهو المحك الثاني، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمان والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلاً الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 11.  
<sup>2</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي واثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 2018، ص 09.

وقد أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. وفي تعريف آخر، يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء.

وتختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله ويعبر عنها بالعلاقة التالية: الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.<sup>1</sup>

يرى لونز أن الرضا هو "عبارة عن الاختلاف من بين شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل، فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه، فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة".

عرفه سيكنز على أنه "يمكن اعتباره مجموعة المشاعر المتعلقة بالعمل، أو الاتجاهات نحو عناصر أو عوامل معينة للوظيفة، بينما يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم".

بينما يرى فروم أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارات الرضا ترادف التكافؤ، ويرى أحمد صقر عاشور بأن: "سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه عمله واتجاه جوانب الإبداع، إما أن يكون رضا عام نحو العمل أو الرضا من جوانب جزئية (الرضا عن الأجر، الإشراف، محتوى العمل) فالرضا العام يتحقق من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية".

أما سناء عبد الكريم الخناق ترى أن: "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي يختلف من شخص إلى آخر، وذلك يعتمد على الأهمية التي يمثلها العمل بالنسبة للفرد، فقد يكون العمل بالنسبة للفرد مصدراً للتحدي، يشكل درجة من الأهمية التي يحملها الفرد للعمل، ومدى النشاط البدني المطلوب للعمل، وخصائص ظروف العمل، وأنواع المكافآت المتاحة في العمل وطبيعة زملاء العمل"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار النصر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 260.

<sup>2</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المنقذ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018، ص 56-57.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:

#### أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف.

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف في مايلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
  - الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
  - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة.

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال مايلي:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم .
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء .
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

#### ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع.

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من خلال مايلي :

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> ادريسي حسين، دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2018-2019، ص 5-6.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup> :

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

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

- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** فأعناطه نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** بحيث يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه واقع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

**المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي ونظرياته.**

**الفرع الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.**

يمكن التمييز بين مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع و المنخفض كمايلي:

**أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع.**

<sup>1</sup>عصام عبد الطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، صص14-16.

يظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يأتي:

- **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، ولأنه لها دليل على رضا عن عمله.
- **العلاقات الحسنة:** أن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم .
- **نقص الشكاوي والتظلمات:** تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.
- **انخفاضات نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد.

ثانياً: مؤشرات الرضا المنخفض.

- **الإضراب:** وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمل لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي.
- **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.
- **الغياب:** إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه لتعرف على درجة الرضا الوظيفي. ومن هنا يجب على المديرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية والاتصال الشخصي بمرؤوسيتهم، لأن هذا يؤدي إلى حدوث تحسين في اتجاهات العمال واحساسهم باهتمام الإدارة بهم.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

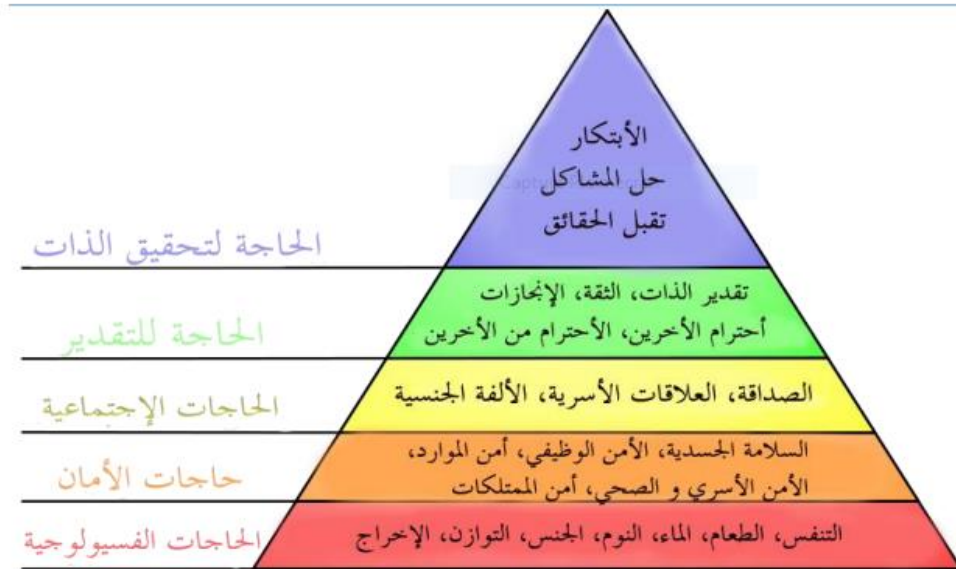
<sup>1</sup>لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه. وفيما يلي يستعرض الباحث أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

أولاً: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو، 1954م.

حسب نظرية ماسلو فإن الحاجات الأساسية للإنسان تكون على شكل هرم قاعدته الحاجات الفسيولوجية والتي اعتبرها ماسلو أقوى الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها على اعتبار وأنها حاجات أكثر أهمية وضرورة وكلما أشبعت حاجة معينة، تطلع الفرد إلى إشباع حاجة أكثر أهمية منها، حيث وأنه يفترض حسب هذه النظرية أن للفرد عدة حاجات متفاوتة من حيث الأهمية، وعليه فالحاجات حسب نظرية ماسلو هي دوافع وغرائز توجد لدى الفرد وتحتاج إلى إشباع وتحقيق وهي متفاوتة من حيث الأهمية والضرورة، ولشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي للحاجات الأساسية للإنسان حسب نظرية ماسلو والتي تبدأ من قاعدة الهرم على أساس الحاجات الفسيولوجية ثم تتدرج إلى الحاجات الاجتماعية والجماعية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01): سلم الحاجات لماسلو.



المصدر: نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد:08، العدد:01، 2021، ص 623.

<sup>1</sup>نجيب بصيلة، مرجع سبق ذكره، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد:08، العدد:01، 2021، ص 622-623.

من خلال الشكل السابق نلاحظ كيف رتب ماسلو الاحتياجات الأساسية للإنسان وفق أهميتها وضرورتها لاستمرار حياته، فقام بوضع الاحتياجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم على أساسها أن الانسان لا يمكنه أن يعيش دون طعام وشراب وتنفس، وحسب رأي ماسلو فإن الانسان عندما يحقق حاجاته الأساسية، يسعى لتحقيق الحاجة التي تليها في الهرم والتي تكون أعلى من الأولى، وكلما ارتفع الانسان في سلم الهرم أصبحت الحاجات أكثر سموا فتميزه عن باقي المخلوقات، غير أن مفهوم الحاجات الأساسية يلقي بعض الجدل ويبقى مفهوما لا يلقي الإجماع و ذلك للاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- مفهوم ديناميكي ونسبي وفي الغالب يرتبط بالزمان والمكان أي تلك الحاجات تتغير من وقت لآخر ومن بيئة لأخرى، فالحاجات التي يطلبها الانسان الذي يعيش في دولة أوروبية غير تلك التي يطلبها من يعيش في دولة من العالم الثالث، فهي تختلف كما ونوعا،
- عند تصنيف الحاجات الأساسية للإنسان فإنها تتعدد حيث أنها تصنف لحاجات أساسية وأخرى غير أساسية وحاجات ضرورية و أخرى غير ضرورية كمالية، وبهذه الثنائية فسيكون التصنيف على أساس مادي.

### ثانيا: نظرية العاملين، 1959م.

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي درست الدوافع، فقد أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، وهي تعتمد على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى :

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه .
- القوى الخارجية المكتسبة من علاقة الفرد بالبيئة التي يعيش فيها.

وتؤكد هذه النظرية على أن الرضا والاستياء لا يوجدان على بساط واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين، بلهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وحيث أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل، فإنعدام الرضا عن العمل ينتج من البيئة التي يحدث فيها العمل .

وما يوجه من نقد لهذه النظرية أنها استخدمت المقابلة الشخصية التي كانت تتم مع العاملين مباشرة، وهي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ إن الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحاول نسبة النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نجيب بصيلة، مرجع سبق ذكره، ص 623.

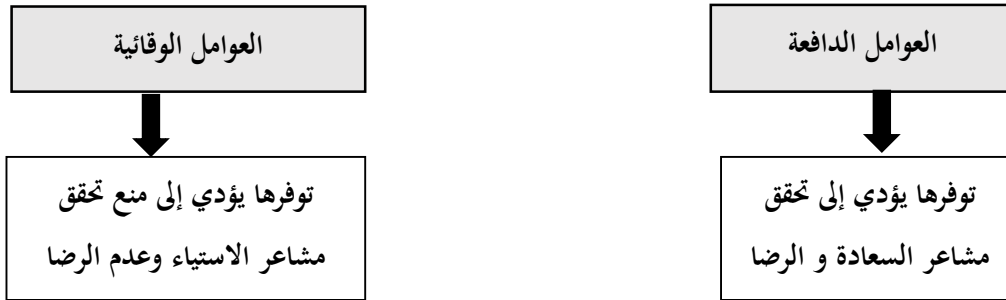
<sup>2</sup> برنية طروم علي، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 06، المجلد: 2014، 2014، ص78.

وقد قسم هيرزبرغ حاجات العمال إلى نوعين:

أ- **حاجات صحية أو وقائية:** وهي حاجات أو عوامل خارجية تتمثل في سياسة الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها، والاشراف والعلاقة مع الرؤساء، والزملاء وظروف العمل المادية، والأجر والتأمين والحالة الاجتماعية، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية لأنها تحمي وتصون العامل.

ب- **حاجات دافعة:** وهي أعلى مستوى من الحاجات الأولى، وتميز الانسان عن باقي الحيوانات، حيث تتمثل في الاعتراف بالإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة، وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة لأنها تدفع الفرد للعمل، وبالتالي فهي حاجات وعوامل داخلية<sup>1</sup>. وقد اعتبر هيرزبرغ أن مشاعر السعادة والرضا تتحقق إذا ما توفرت العوامل الدافعة، وأن منع ظهور مشاعر الاستياء وعدم الرضا يتحقق بتوفير العوامل الصحية أو الوقائية<sup>2</sup>.

الشكل رقم (02): العوامل الدافعة والوقائية لنظرية العاملين.



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى: نور الدين بربار، جلول ياسين بن الحاج، مرجع سبق ذكره، ص67.

### الفرع الثالث: نظرية العدالة، 1963م.

لقد أسس هذه النظرية "آدمز" سنة 1963م، حيث أنه يرى أن العلاقة بين المؤسسة و العاملين علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات ليحصلوا مقابل ذلك على عائد أو ناتج، و تشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل منها الجهد المبذول في العمل و المهارات والخبرات والمعرفة والقدرات، فيحين تشير العوائد إلى المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالأجور و الترقية و التقدير والمكانة الاجتماعية و غيرها. وعليه فان نظرية العدالة تدور فيها العلاقة بين الرضا عن العمل و ادراك العاملين للعدالة فعندما يقارن الأفراد بين البدائل و بين ما يتحصل عليه الآخريين إذا قاموا بأعمال مماثلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بربار، جلول ياسين بن الحاج، محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد:17، العدد:01، 2022، ص67.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 67.

<sup>3</sup> بشرى حابس، محددات الرضا الوظيفي حسب نظرية هيرزبرغ من وجهة نظر هيئة التمريض، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا ، أم البواقي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة أم البواقي،2018،ص ص 105-106.

ومعرفة عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالعوائد التي يحصل عليه الآخرون، فان الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد و بين ما يحصل عليه، و هذا يتمثل في إيجاد التوازن بين " المدخلات " أي ما يبذله الفرد من مجهودات و "العوائد" وهي النتائج التي يحققها العامل من عمله ، واذا لم يحدث التوازن فانه يحدث شعور بعدم الرضا وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات وهي:

أ- **التقييم:** والذي يعتمد على قياس المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم والمهارة، وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل الراتب والترقية.

ب- **المقارنة:** وتشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنته بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذله من جهد .

ج- **السلوك:** وهي عملية إدراك بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك العامل بأن الموقف اتصف بالعدالة فانه يستجيب بشكل ايجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلمي ويقلل من إنتاجيته وجهده. حيث يستعمل الفرد الغير راضي عدة طرق للشعور باللامساواة ومن أمثلتها:

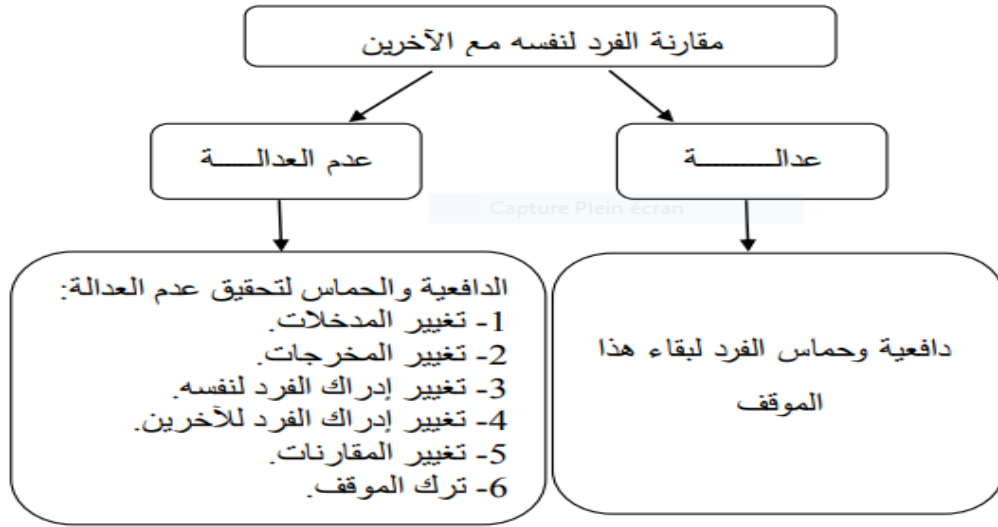
- **تغيير المدخلات:** فقد يقرر الشخص أن يقلل من الوقت المخصص للعمل، أو يقلل من الجهد المبذول في العمل المبذول .

- **التغيير النفسي:** أي اقتناع النفس بأن مدخلات الآخرين أعلى من مدخلاته. وترتكز هذه النظرية على أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجور أو الترقية أو المعاملة أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجه كما و نوعاً أو كليهما معاً مما يفسر حالات التذمر و الإحباط و عدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات لذا فان الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع<sup>1</sup>.

من جهة أخرى يرى كثير من الباحثين أن نظرية العدالة لها تطبيقات إدارة في الواقع العملي وتنبهنا إلى أهمية مراعاة المديرين للعدالة و عدم المحاباة القائمة على الاعتبارات الشخصية في توزيع المكافآت على المرؤوسين و كذا ربط المكافآت أو العوائد التي تعطي للمرؤوسين بالأداء. ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها و المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون فينشأ عن ذلك ميل الأفراد للشعور بعدم المساواة.

<sup>1</sup>بشرى حابس، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

الشكل رقم (03) : نظرية العدالة.



المصدر: بشرى حابس، مرجع سبق ذكره، ص106.

فالشكل يوضح مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين في حالة العدالة و اللاعدالة التي يحصل عليها، فإذا كان هذا الأخير يشعر بالعدالة فان دافعية الفرد و حماسه تعمل على إبقاء هذا الموقف و الاستمرار عليه، أما إذا شعر الفرد بعدم العدالة فهو يعمل على تغيير المدخلات و المخرجات بما يتضمن ذلك كذلك تغيير إدراك الفرد لنفسه وللآخرين<sup>1</sup> ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مايلي:

- أن الأفراد يميلون إلى المبالغة في تقدير جهودهم الذي يبذلونها و المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون مما يؤدي إلى عدم شعورهم بالمساواة،
- ارتكزت الدراسات التي أدت إلى هذه النظرية على المقارنات في الأمد القصير و لم ترتكز على المقارنة في الأمد الطويل.

ورغم أوجه القصور في هذه النظرية إلا أنها كشفت عن بعض المؤشرات التي على المدراء والمشرفين أخذها بعين الاعتبار ومنها<sup>2</sup>:

- ضرورة التركيز على المكافآت العادلة للعاملين، وتجنب مشاكل انخفاض مستوى الرضا عن العمل والروح المعنوية .
- ضرورة فهم أهمية المكافآت و ضرورة ربطها بما يقدمه العاملين.
- إن العامل يتصرف بناء على إدراكه الشخصي للوقائع وبذلك يختلف اعتقاده عما يعتقد المدراء و المشرفين.

<sup>1</sup>بشرى حابس، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 108.

رابعاً: نظرية X، Y (1963).

لقد مهدت دراسة التون مايو لنظرية دوغلاس ماك جريجور التي تمثل الافتراض عن طبيعة الإنسان وعلاقتها بطريقة التحفيز وسمية النظرية بنظرية (X) ونظرية (Y) تفسير السلوك إما يرجع إلى عوامل تدعيم خارجية بالإضافة إلى تأثير الحاجات والرغبات الداخلية فهو يرجع إلى تحديد النمط السلوكي إلى نظم التحفيز والبواعث التي تطبقها المنظمات امتداد لفلسفتها الإدارية ونظرتها إلى جوهر التركيبة النفسية للإنسان وأن هناك عوامل خارجية لها أثرها في الدوافع وأن معرفة الإدارة باتجاهات أفكار العاملين حول العمل سيساعد في وضع الأسس والطرق التي يتم بها التعامل مع هؤلاء العاملين تبعاً لهذه الخلفيات.

ت- نظرية (X): تبني هذه النظرية افتراضها على أساس أن الأفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية ويميلون للانتقاد، كسالى بطبعهم ويعوزهم الطموح لذا لا بد من الرقابة عليهم وتوجيههم، والتهديد بالعقاب لحثهم على العمل ويرى أن الدوافع العمل تهدف إلى تحقيق إلى تحقيق الاحتياجات الدنيا ويؤكد أن الأفراد الذين يحرمون من فرص الإشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يؤديون عملهم بطريقة تقسم بسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ومقاومة التغيير وهي تمثل وجهة النظر التقليدية في التوجيه والتحكم والضبط في نواحي التنظيم وهو أسلوب الإدارة التسلطية.

ث- نظرية (Y): وتبن هذه النظرية على أساس محددات السلوك وهي الحاجات والرغبات العليا، وتؤكد هذه النظرية أن العاملين يسعدون بالعمل ويتوقعون لتحمل المسؤولية وإن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار لا يعود إلى قصور في طبيعة العاملين وتكاسلهم بقدر ما يعود إلى فشل التنظيم في الاستفادة من تلك المواهب المتاحة لها، ولذا فإن ماك جريجور يؤكد إن حالة فشل التنظيم الإداري في إتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال التركيز على جلال التركيز على جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم نفسه فانه في هذه الحالة تتاح الفرصة لخلق سلوك مرضي داخل التنظيم، وتمثل نظرية (Y) الدمج بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وتنظر إلى السلوك من نواحي النمو النفسي والتعبير عن النفس، والتوجيه الذاتي وتحقيق الذات، وتؤكد على أنه يمكن الثقة في الأفراد وأنهم قادرون على ممارسة الدافعية والتحكم وقادرون على التوفيق بين احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة الرسمية.

وحسب ماك جريجور إن جوهر التركيبة النفسية للإنسان أدى إلى ظهور أفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية يرمز لهم بـ (X) وانه هناك العاملين الذين يسعدون بالعمل ويتوقعون لتحمل المسؤولية ويرمز لهم بـ (Y) ، فهذه النظرية جاءت بأفكار جديدة نتيجة لأبحاث سلوكية تتلخص في حب الإنسان العادي للعمل وقدرته على تحقيق الأهداف بوسائل تحفيزية

## الفصل الأول .....الإطار النظري للدراسة

وأنة قادر على تحمل المسؤولية ويستطيع بدرجة عالية أن يساهم في حل مشكلات المنظمة، وهذا الأخير بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.<sup>1</sup> والجدول التالي يمثل نقاط الاختلاف بين النظريتين:

الجدول رقم (01): الاختلاف بين النظرية X ونظرية Y.

عناصر الاختلاف	نظرية (X) (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية (Y) (الاتجاه التفاؤي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم العمل لا بد منه .	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل المناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون على القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى المطلوب إنجازه.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم الأداء أكبر حجم من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير الطموحين وليسوا على المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبارهم جديرون بالثقة.
مستويات الحافز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفزيولوجية والأمان التحفيز المادي.	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر لو دقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل المناسب.

المصدر: بشري حابس، مرجع سبق ذكره، ص102.

ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها نسبية الفرد في - نفسه في ذاته - يجب بعض الأعمال ويكره بعض الأعمال ويكره بعض الأعمال الأخرى ويجب المسؤولية في أعمال ويكره ويتهرب من المسؤولية في بعض الأعمال.<sup>2</sup>

خامساً: نظرية الانجاز (1961).

<sup>1</sup> بشري حابس، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 103.

تعطى بعض نظريات السلوك التنظيمي في تحليلها للدافعية أهمية أكبر لحاجة الأفراد إلى القوة والانتماء والانجاز، حيث اقترح الباحث دافيد ميكلياند نظريته التي جاءت في سنة 1961م أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدوافع والمحرك لمختلف المواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة، وهي<sup>1</sup>:

#### أ- الحاجة إلى الانجاز :

يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج، ولديهم عادة دافع داخلي للتحسين، ويميلون إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم الأقل اهتماما بالنتائج كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية.

#### ب- الحاجة إلى الانتماء:

تشير الحاجة إلى الانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات،

#### ج- الحاجة إلى السلطة والقوة:

تشير هذه الحاجة إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤولية والمهام المتحدية، فأى فرد لديه القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثالث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد واتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم، وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية ويفضلون المهام المتحدية، في حين أن الذين تكون لديهم حاجتهم الاجتماعية واضحة غالبا يقيمون علاقات إنسانية كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة السلطة يتطلعون على المواقع الإدارية والقيادية.

#### المطلب الثالث: مقاييس ومحددات الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي مجموعة من المقاييس المعتمدة ، منها مقاييس موضوعية و أخرى ذاتية، كما يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من المحددات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى توفره في المؤسسة.

#### الفرع الأول: مقاييس الرضا الوظيفي.

#### أولا: المقاييس الموضوعية .

<sup>1</sup>شرى حابس، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104-105.

#### أ - معدل الغياب:

يعرف Bèlanger وزملائه الغياب بأنه " عدم تقدم الفرد كما يعرف لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك . " وهو معدل على: "أنه تكلفة يجب تحفيظها بواسطة الرقابة المختلفة . " يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، ظروف عائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

**ب - دوران العمل:** يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها .
- لا يطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال.

#### ثانيا: المقاييس الذاتية

ويقصد بالمقاييس الذاتية للحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي ، سواء كانت هذه التقارير كتابية (الاستمارة) أو شفوية مقابلة شخصية.

**أ- الاستمارة:** وهي نموذج يظهره مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما.

**ب- المقابلة الشخصية :** تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>الكحل منيف، مرجع سبق ذكره ، ص 67-70.

لقد تباينت وجهات النظر وتعددت بين الباحثين والدارسين في تقديم محددات الرضا الوظيفي حسب دراستهم التجريبية، ويرتكز هذا الاختلاف كذلك على طبيعة العناصر المكونة للرضا الوظيفي داخل المنظمة ولقد حاول "مكي 1978 توضيح هذا الاختلاف وفحص العوامل المحددة للرضا الوظيفي في العناصر التالية:

### أولاً: الرضا عن الأجر.

ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد ، ويتجه كثير من الكتاب المحدثين إلى فكرة مفادها أن الأجر لا يمثل مصدر الإشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا ، ولكن يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد ، ومعنى هذا أن الأجر لا يمثل عنصراً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجراً يمكنهم من تلبية حاجياتهم الأساسية في حين لا يمكننا تعميم ذلك لاسيما في المجتمعات الفقيرة . غير أن الدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل ".

### ثانياً: الرضا عن الترقية.

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه ، ففراة حارص على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلية للوظيفة وعلى نموها . وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويؤكد "Vroom، 1964"، أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح الفرد في فرص الترقية ، فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل ، وعليه فأثر الترقية على رضا الفرد متوقفة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل والعكس صحيح، فحصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما لو كان يتوقعها.

### ثالثاً: الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.

إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له دعن طلبه، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود الإستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الوناس مزياني، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:02، جوان 2011، ص 4-5.

للعامل ، فيترك له إرتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن عمله . فجعل المرؤوسين محور الإهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من الأتباع ، كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم .

#### رابعا: الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء.

إن الإنسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستواهم الثقافي ودرجتهم العلمية ووجود إنتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجامعة ويعزز ولاءه للمنظمة.

#### خامسا: الرضا عن محتوى العمل.

وتناول هذا العنصر في الدراسات والأبحاث يعد حديثا نسبيا وكانت الإنطلاقة فيه من إدراك الباحثين أن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد تأديتها في محيط عمله له دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي . ولقد تبني العديد من الباحثين هذه العناصر في دراسة الرضا الوظيفي للفرد خاصة في التنظيمات ذات الطابع الاقتصادي، غير أن باحثين آخرين تبنوا عناصر جديدة أو عناصر معينة جاء بها "مكي 1978" ، وأضافوا إليها عناصر أخرى تبعا لطبيعة التنظيمات لاسيما التعليمية منها، إذ نجد على سبيل المثال : الباحثان " منتظر حمزة حكيم 1989-1995 ، ومحمد عبد الله آل ناجي 1993 ، وغيرهم بنو مقاييس للرضا المهني بالاعتماد على تصنيف "هيرزبرغ" للرضا الوظيفي الذي أرجع عوامل الرضا إلى عوامل صحية وعوامل الحوافز، "كما أننا نجد أن الباحثان "محمد مطصفي مصطفى الديب" و حشمت عبد الحكم محمدين فراج" في دراستهما المعنونة بـ" استراتيجيات الاعتماد المتبادل وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند مديري المدارس من مراحل تعليمية وخبرات إدارية مختلفة بالسعودية"، تبنوا عناصر أو عوامل أخرى نحو: المسؤولية، الرواتب ، العلاقة مع الزملاء ، التجهيزات ، العمل نفسه ، تطور النمو المهني ، الإدارة ، الإشراف ، التقديرات، الترقيات، الإنجاز، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن خصائص التنظيمات وطبيعتها وظروف العاملين فيها وتخصص الباحث متغيرات تفترض عناصر للرضا الوظيفي دون غيرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الوناس مزياي، مرجع سبق ذكره، ص 5-6.

## المبحث الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

يشير مستوى أداء العمال إلى الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه، ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بأداء العاملين، فالأداء يتحسن بتحسين العوامل النفسية للعاملين، وشعورهم بالارتياح و الرضا تجاه مديرهم، وفي مايلي سيتم التطرق لبعض الجوانب النظرية للأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي.

### المطلب الاول : عموميات حول أداء العاملين.

#### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.

يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية " Performare " والتي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي اشتقت منه اللفظة الإنجليزية "Performance"، ويعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة، ويلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على جانب النتيجة باعتبار أن الأداء يتمثل في مجمل النتائج التي تهدف المنظمة لبلوغها، فالأداء بذلك هو تحقيق الأهداف المسطرة بضمان جودة المخرجات.<sup>1</sup> ويرى كاستك وآخرون بأن الأداء عبارة عن إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل إجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل، ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.<sup>2</sup> كما يرى ديل "Dale" أن الأداء يتألف من قسمين: الفعالية ونتيجة هذه الفعالية، أما توماس جيلبرت "Thomas Gilbert" فيعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، أو مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل انه تكاملهما معا، وأنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه، كما يعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.<sup>3</sup> ويرى بيتر دراكر أن المنظمة في عصر تغلب عليه التغيرات لا بد وأن تعمل و تسعى جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء فالاختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الأداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يركز على ما يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد عن القيام به ، و يفهم من هذا أن المنظمة لا بد وأن تركز على ما يمكن القيام<sup>4</sup>

1 عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، الجزائر، 2020، ص ص 47-48.

2 حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص91.

3 عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص48.

4 عدان نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

به وتترك جانبا مواطن الضعف وتتركز على نقاط القوة والفرص المتاحة أمامها وأن تختار البدائل المناسبة لها، و تهيئ عملها لذلك من توفير التدريب وتكوين المناسين، حتى تتبلور قدراتهم وإمكاناتهم وتظهر كفاءتهم من خلال العمل المؤدى.<sup>1</sup> ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف أداء العاملين على أنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.**

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي<sup>3</sup>:

- **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 وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف
- **عدم المشاركة في الإدارة :** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية 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:
- **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 والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .
- **مشكلات الرضا الوظيفي :** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل

<sup>1</sup>عدنان نبيلة، مرجع سبق ذكره،ص ص 46-47.

<sup>2</sup> محمد بن دليم الفحطاني، بيئة عمل الشركات، نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، إي-كتب للنشر، لندن، 2019، ص 35.

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص ص 282-283.

التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة

- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### الفرع الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم أداء العاملين هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين في اقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.<sup>1</sup>

### أولاً: معايير تقييم أداء العاملين.

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف معايير تقييم أداء العاملين إلى:

- أ- **معايير نواتج الأداء:** وتختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- ب- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.
- ج- **معايير الصفات الشخصية:** مثل الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي،... الخ.<sup>2</sup>

### ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين.

تتمثل طرق تقييم أداء العاملين في مايلي<sup>3</sup>:

أ- **قائمة معايير التقييم:** وهي عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير ، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 22-23.

ب- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.

ج- **المقارنة الزوجية (بين الموظفين):** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

د- **طريقة التوزيع الاجباري:** أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

هـ- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء،
- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس،
- خلال مرحلة تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

و- **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم، بحيث يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، كما يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، كما أن التقدم الوظيفي للعاملين يتأثر بنتائج تقييمهم وعليه فإن الطريقة التي يتم بها تقييمهم تؤثر بشكل كبير في الروح المعنوية والدافعية لدى هؤلاء الموظفين نحو العمل، يساعد تقييم الأداء أيضا على نشر الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين وتخطيط المسارات المستقبلية للعمل و النشاط، وكذا ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، بصرف، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 50-51.

## المطلب الثاني: النماذج المفسرة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

لقد اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، ونعرض في ما يلي أهم النماذج التي تناولت وفسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

### الفرع الأول: نماذج الفكر الكلاسيكي.

وتتفق هذه النماذج مع وجود علاقة مباشرة بين الرضا والأداء، ولكنها تختلف باتجاه التأثير كما يأتي:

#### أولاً: الرضا يسبب الأداء.

هذا النموذج ينطلق من فرضية القائلة بأن الإيجابيات تتنبأ بالسلوك ويعد من أكثر النماذج شهرة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وعلى عكس المعتقد السائد فإن هناك القليل من الدراسات التي تمكنت من إثباتها . إن المحاولة لتعزيز مستوى الرضا لدى العامل لزيادة أو رفع مستوى أداءه، وتتفق هذا الرأي مع نظرية هيرزبيرك وايدتها دراسات هورثون بقيادة التون مايو ، وإن العامل الراضي يكون أكثر إنتاجية (الربيع ومؤخرا وجدا إن المتغيرات الظرفية مثل الدعم المالي والإداري والوقت والمعلومات لها تأثير كبير على الأداء.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الرضا ينتج من الأداء.

عندما يحقق العامل أداءً عالياً ومنحه مكافأة مناسبة فإن ذلك سيعمل على خلق الرضا الوظيفي، وإن العامل الأكثر إنتاجية يكون راضي عن وظيفته، و يرى Barnard أن على المنظمة دفع الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين إلى الأداء والتعاون المطلوب ، وقد اقترح March & Simon بأن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي؛ لأن الرضا يتوقف على قيمة العوائد الفعلية التي يحصل عليها العامل ومستوى طموحاته وتوقعاته السابقة للعوائد، والتي اطلقا عليها ب عامل الرضا فإذا كانت العوائد غير ذات قيمة ولا تتوافق مع توقعات وطموحات العامل، فإن مستوى الرضا الوظيفي لا يكون بالضرورة مرتفع حتى وإن كان الأداء مرتفع الشكل يلخص افكار March Simon ومازالت النتائج التي توصلت اليها الدراسات حول الرضا ينتج من الأداء غير حاسمة.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الرضا و الاداء يرتبطان تبادلياً.

يتكون هذا النموذج من دمج النموذجين السابقين على اعتقاد بأن كلا من الأداء يسبب الرضا وان الرضا يؤدي إلى الأداء، ليوضحا ديناميكية هذا النموذج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الاء عبد الكريم المدو،التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات،دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، 2020،صص224-225 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص 225 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ،ص227.

هناك خمسة دراسات فقط اختبرت احتمالية وجود علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بالرغم من ان نتائج الدراسة لم تكن متناسقة فإن اربع دراسات من اصل خمسة اشارت إن هناك علاقة سببية للرضا على الأداء، دراستين من اصل خمسة اشارت إن هناك علاقة سببية للأداء على الرضا .

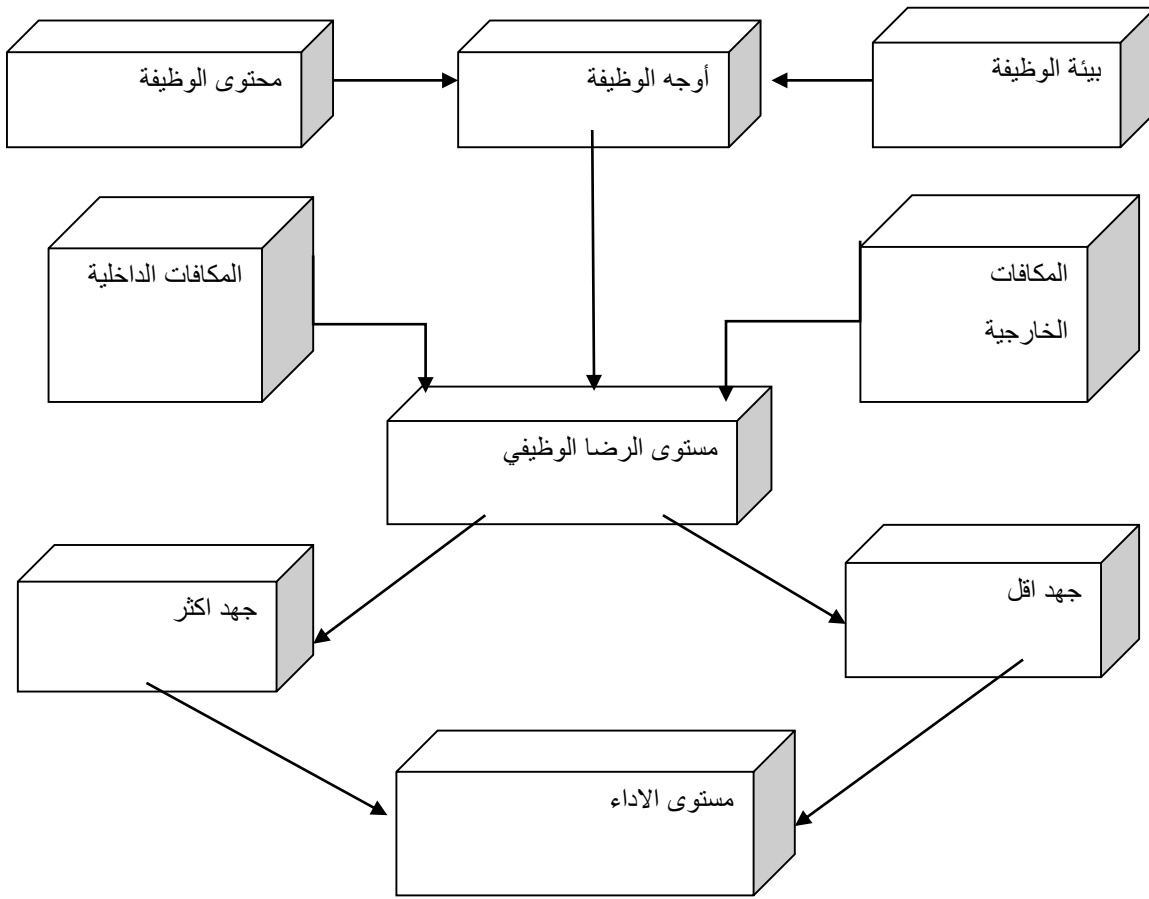
ودراسة لـ Wanous (1974) دعمت إن الرضا الخارجي يرتبط بنموذج الرضا يسبب الأداء، والرضا الداخلي يرتبط بنموذج الرضا ينتج من الأداء ولا يمكن الرضا ان ينتج اداء جيد إذ لم يمتلك العامل المهارات ويتلقى التدريب المناسب، ولا يمكن ان يؤدي الأداء إلى رضا إذ لم تنسجم اهدافه الشخصية مع اهداف المنظمة ليتلقى المكافآت الداخلية (المحفزة) والمكافآت الخارجية (الوقائية) ، بينما هناك دراسة لا تتفق بأن هناك علاقة متبادلة وإن المكافآت الخارجية ناجمة عن بيئة الوظيفة، المكافآت الداخلية ناجمة عن محتوى الوظيفة، وإن بيئة الوظيفة ومحتوى الوظيفة هما من أوجه الوظيفة، الذي يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، كما إن المكافآت الداخلية والخارجية تؤثران على مستوى الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه جهد اقل أو أكثر الذي يحدد مستوى الأداء كما في الشكل الآتي، وأشار Akumari إلى ان العاملين الاكثر رضا يميلون إلى المكافآت الداخلية، بينما الأقل رضا يميلون إلى المكافآت الخارجية .

أما Lawler & Porter فقد افترضوا العكس وإن المكافآت الداخلية والخارجية تؤثر في مستوى الأداء والذي ينتج عنه الرضا، وإن المكافآت الخارجية تشبع حاجات اسفل الهرم التنظيمي لماسلو وترتبط بالأداء ، والمكافآت الداخلية تشبع حاجات اعلى الهرم لماسلو وترتبط بشكل اكبر بالأداء<sup>1</sup>.

والشكل الآتي يوضح تأثير مستوى الرضا الوظيفي الإجمالي على مستوى الأداء:

<sup>1</sup> الاء عبد الكريم المدو، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228.

الشكل رقم(04) : نموذج تأثير مستوى الرضا الوظيفي الاجمالي على مستوى الأداء.



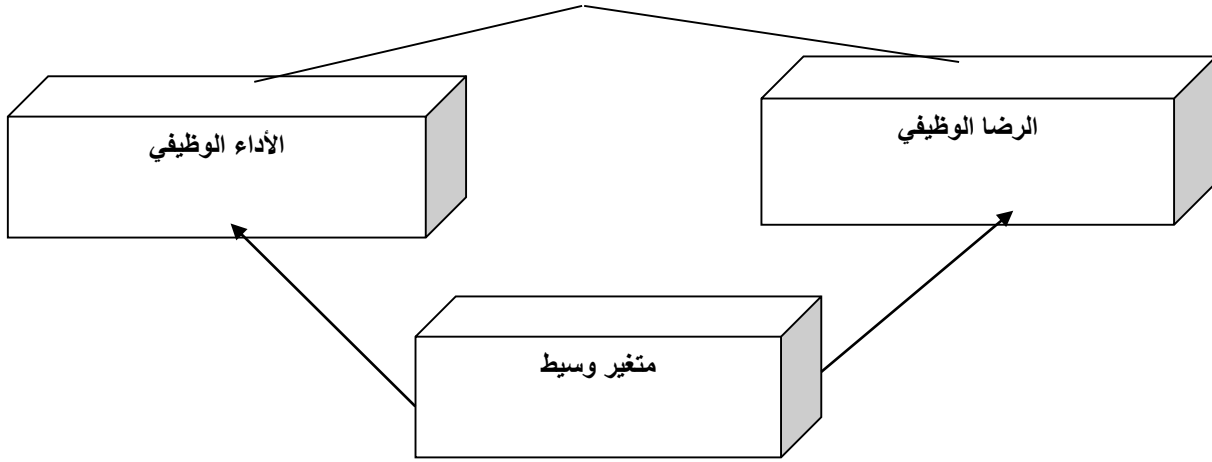
المصدر: الاء عبد الكريم المدو، مرجع سبق ذكره، ص 228 .

#### رابعا: الرضا يرتبط بالأداء بشكل زائف.

تكون العلاقة زائفة عندما تكون العلاقة بين متغيرين نتيجة متغير ثالث غير مقاس على الرغم من قله الدراسات التي اختبرت هذه النظرية إلا إن العديد من الدراسات قد دعمت هذه النظرية مثل **Brown & Peterson** ، فقد وجدوا بأن العلاقة غير الصفيرية بين الرضا الوظيفي والأداء أصبحت غير معنوية عندما يسمح بتأثير غموض الدور، كما اقترحت دراسة **Pierce, Gardner, Cumming & Dunham** بأنه عندما يؤثر تحقيق الذات على الرضا والأداء فتكون العلاقة بينهما غير معنوية، وقد اجريت دراسات وربطت متغيرات اخرى مثل مشاركة الوظيفة والالتزام التنظيمي والثقة بالإدارة والمشاركة في اتخاذ القرار، ويجب ان تأخذ بنظر الاعتبار عند شرح هذه الدراسات بأن اغلب الافتراضات لم توضح علاقة المتغير الزائف مع الرضا والأداء، وان التأثير السببي المفترض قد يفتقر إلى المصدقية ، كما إن العلاقة غير معنوية بين الرضا والأداء لا تعبر عن عدم وجود علاقة بينهما ولكن تعني تتوسطهما متغيرات اخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الاء عبد الكريم المدو، مرجع سبق ذكره، ص 229.

والشكل الآتي يوضح العلاقة الزائفة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين:  
 الشكل رقم (05) :يمثل ارتباط الرضا بالأداء بشكل زائف.



المصدر: الاء المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج، 2020، ص229.

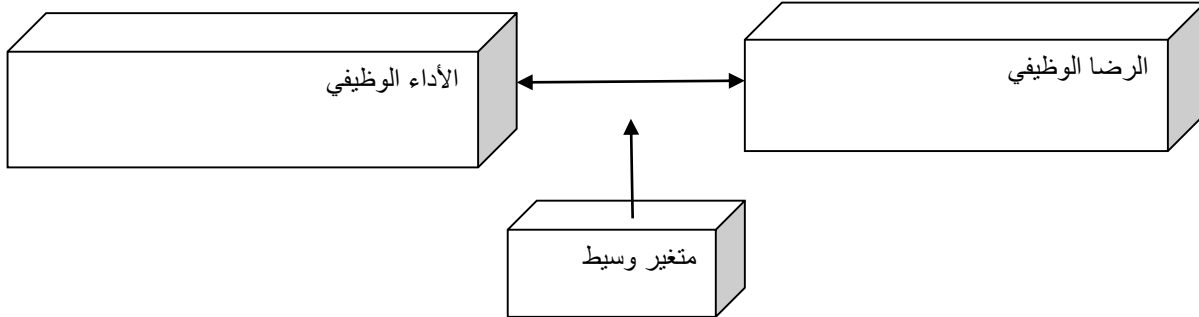
#### الفرع الثاني: نماذج الفكر المعاصر.

وتتفق هذه النماذج بوجود علاقة غير المباشرة بين الرضا والأداء وقد لا تكون هناك علاقة كما يأتي:  
 أولاً: توسط المتغيرات بين الرضا والأداء.

اثبتت دراسة في الثمانينات من القرن الماضي بأن العلاقة التي تربط الرضا بالأداء تحكمها عوامل وسيطية منها عوامل فردية ووظيفية وبيئية وتتضمن المتغيرات هي تعقيد الوظيفة، خصائص الوظيفة، ومدة الخدمة والقدرة المعرفية والحاجة للإنجاز، ومستوى الوظيفي، والضغط للأداء، وضغوط الوقت وملائمة العامل للوظيفة، وأن الرضا الوظيفي يسبب الأداء إذ توسط بينهما الجهد المطلوب، والرضا ينتج من الأداء إذ توسط بينهما المكافآت وإحدى المتغيرات المهمة التي تؤثر في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هي العدالة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية هو ضروري لفاعلية الأداء المنظماتي والرضا الوظيفي ، كما يوضحه الشكل رقم (06).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الاء عبد الكريم المدو، مرجع سبق ذكره،، ص230.

الشكل رقم (06): توسط متغيرات بين الرضا والاداء.



المصدر: الاء المدو، مرجع سبق ذكره، ص 230.

ثانيا: الرضا لا يرتبط بالأداء.

اقترح Locke & Latham بعد مراجعتهم ل 26 دراسة بانه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الأداء، ولكن من المرجح ان يكون الأداء مساويا للأهداف التي تم وضعها، كما ان نتائج الدراسة التي توصلت الى ان هناك علاقة بين الرضا والأداء لا يعتمد عليها؛ بسبب صغر حجم العينة المبحوثة، وان الرضا الوظيفي مرتبط بالعديد من سلوكيات الوظيفة فلماذا يؤثر تحديدا بالأداء؟ ولماذا لا يتوقع الأداء بغير الرضا، وقد برروا ذلك لكون العاملين ذوي الأداء العالي يكون دوران العمل اعلى والرضا اقل من ذوي الأداء المنخفض الذي يكون الدوران العمل اقل والرضا أعلى في حال اعطائهم المكافآت والتشجيعات، فإذا كان زيادة الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة في الأداء الوظيفي أو الإنتاجية فلماذا استحوذ الرضا الوظيفي على اهتمام المدراء والباحثين؟ الجواب على هذا السؤال هو يميل المدراء إلى افتراض وجود أكثر من صلة بين اتجاهات وأداء العاملين، وهذا لا يعني لا توجد صلة تماما بينهما وظهرت نتائج البحوث إلى انه لا يشترط ان تكون هناك علاقة سبب ونتيجة، بل احيانا توجد هناك علاقة مباشرة. وإن كان هناك اختلاف حول منافع الرضا الوظيفي فإنه يوجد إجماع حول الاثار السلبية الناجمة عن عدم الرضا الوظيفي وهذا مبرر كاف للاهتمام بالرضا الوظيفي وعده لا يقدر بثمن وفي دراسة اجراها وجد انه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): الرضا لا يرتبط بالأداء.



المصدر: الاء المدو، مرجع سبق ذكره، ص 230.

<sup>1</sup> الاء عبد الكريم المدو، مرجع سبق ذكره، ص 231.

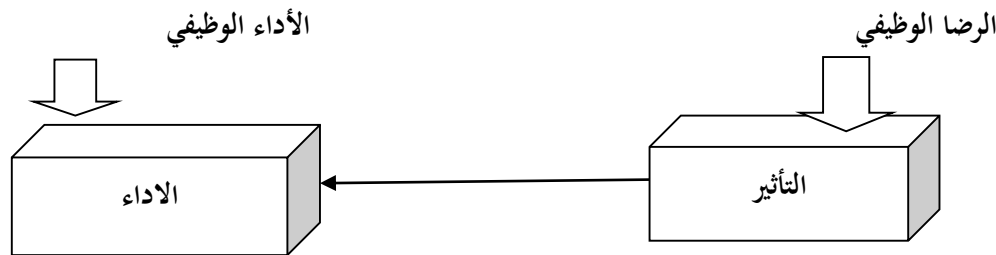
ثالثا: وجود مفاهيم بديلة للرضا والأداء.

هناك بعض الباحثين قد اعدوا صياغة فرضيات علاقة الرضا والأداء إلى علاقة المشاعر بالأداء، وقد عزوا إلى ان المشاعر الايجابية تؤدي إلى نتائج ايجابية، والسبب كون المشاعر الايجابية تتنبأ بالأداء وليس الرضا الوظيفي كون المؤثر الايجابي يثير الدافعية بشكل اكبر وسندته فرضيات عديده مثل نظرية التوقع وتحديد الهدف وغيرها وهناك بحوث درست المشاعر الايجابية بطرائق ومقاييس مختلفة اثبتت من خلالها ان المشاعر الايجابية مرتبطة بالأداء الوظيفي، وفي جانب اخر فقد ساوى الباحثين الأداء الوظيفي مع اداء المهمات المحددة وهناك من وسع مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل سلوكيات المواطنة اما Borman&Motowidlo فقد قسما الأداء الوظيفي إلى اداء المهمات و سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما مرتبطان مع الرضا الوظيفي ويقاس بإدراك العدالة، ومعرفة العدالة ترتبط بشكل كبير مع سلوكيات المواطنة وتقاس بالأداء ودعمت التحليلات البعدية بوجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي و سلوكيات المواطنة، وربط الرضا العام بمؤشرات أخرى رضا الزبون والربحية، والإنتاجية، ودوران العمل بأداء مختلف وحدات الاعمال ولهذا تتجلى اهمية العدالة التنظيمية كونها تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وفي دراسة أجرتها ربط فيها الرضا الوظيفي بارتفاع وانخفاض قيمة المنظمة والمتمثلة بعوائد الاسهم والتي تقيس اداء المنظمة على المدى الطويل، وعدت ان الأداء صعب قياسه كونه يحمل عدة أوجه الإنتاجية والتغيب ودوران العمل وغيرها، ويستنتج إن هذا الخلاف يجب ان يحسم وتقتح ان يتم تضمين الرضا الوظيفي في الأداء ويكون من احد شروط الأداء العالي وجود عنصر الرضا الوظيفي، استنادا إلى التبرير الآتي:

- لا توجد دراسات نقضت أو عارضت بأن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- جميعها ايدت ان الرضا الوظيفي وحده لا يضمن الأداء العالي لكونه حاله عاطفية أو شعور ايجابي
- اكدت بأنه لا يمكن ان يكون الأداء عاليا بغياب الرضا.<sup>1</sup>

والشكل الآتي يوضح المفاهيم البديلة للرضا والأداء:

الشكل رقم (08): مفاهيم بديلة للرضا والاداء.



المصدر: الاء المدو، مرجع سبق ذكره، ص 232 .

<sup>1</sup> الاء المدو، مرجع سبق ذكره، ص 233 .

المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

إن تحقق الرضا الوظيفي يساهم في تحسين أداء العاملين من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: دور الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل في تحسين أداء العاملين.

أولاً: دور الرضا عن الأجر في تحسين أداء العاملين.

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر وبين الرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا عن الأجر تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، وهو ما يعرف بعدالة العائد، التي أوضحها " آدمز " صاحب نظرية العدالة، فحينما يعتقد الفرد أنه يحصل على أجر عادل، فإن ذلك من شأنه إن يخلق لديه إحساساً بالرضا، وبالتالي تزداد قدرته على تحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الجيد للموارد، مما يعني أن أداء العامل يتحسن كلما أدرك أن الأجر يكافئ مجهوداته ويراعي تطلعاته ويلبي حاجاته ومتطلباته.

ثانياً: دور الرضا عن الترقية في تحسين أداء العاملين.

تشير بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الأداء، ويرى " فروم " أن العامل (العنصر) المحدد لأثر فرص الترقية على الأداء هو طموح الفرد أو تطلعاته لهذه الفرص؛ فكلما كان هذا الطموح أو هذه التطلعات أكبر كلما زادت فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف، وكلما قل هذا الطموح كلما نقصت فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: دور الرضا عن الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين.

لاشك أن الحوافز تترك أثراً على أداء معظم العاملين، لما لها من انعكاس اقتصادي واجتماعي ونفسي على متلقي الحوافز، فالحافز يزيد في الرضا وبالتالي يحسن الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب منح الحافز يؤثر في الرضا وبالتالي في الأداء أيضاً.

الفرع الثاني: دور الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في تحسين أداء العاملين.

أولاً: دور العلاقة بالرئيس؛ نمط الإشراف في تحسين أداء العاملين.

إن لمناخ الإشراف تأثيراً فعالاً وقويماً على العاملين، مما يجعلهم يتخذون موقفاً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق الأهداف، لأن الرئيس يؤدي الدور الجوهرية في توجيه العاملين نحو الأداء المطلوب، حيث يرى " والتسون " أنه من أجل نجاح المنظمة واستمرارها يجب أن تكون القيادة والإشراف على أعلى درجات من المرونة الموضوعية ، ونستنتج من ذلك أنه كلما كان المشرف مهتماً بحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، ومتيحاً لهم فرص التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشمي أحمد عباسية، سعاد الحاج عبود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" ، بسكرة، الجزائر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، الملحق 01، 2016، ص ص 414-415.

لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة المورد البشري وفعاليتته، والعكس صحيح. من جهة أخرى فإن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعورا بالأهمية والرضا والانتماء للمنظمة، خاصة إذا كانت الآراء والمقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل، فمثل هذا الشعور يولد إحساسا بالرضا والأهمية والتقدير العالي، وكل هذا يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما لديه من خبرة وجهد وقدرة لمصلحة المنظمة، وحثه على رفع معدلات كفاءته وفعاليتته.

**ثانيا: دور العلاقة بزملاء العمل؛ جماعات العمل في تحسين أداء العاملين.**

تؤثر جماعة العمل على أداء الفرد بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له؛ فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وبالتالي تحقيق أحسن النتائج بأقل جهد و وقت، والعكس صحيح، يمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد سيكون ضعيفا.

**الفرع الثالث: دور الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل في تحسين أداء العاملين.**

**أولا: دور ساعات العمل في تحسين أداء العاملين.**

ينعكس تأثير ساعات العمل على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي أو النفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول، وبالتالي يبدو انعكاسها جليا على حالته المعنوية، لذلك على الادارة دراسة إمكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الانتاجية المطلوبة، ومحاوله تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي فعالية عالية عند العامل وبالتالي فإن تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات راحة يعد من العوامل المهمة والمؤثرة في أداء الأفراد .

**ثانيا: دور ظروف العمل المادية في تحسين أداء العاملين.**

يعد السعي إلى تحسين ظروف العمل والامن من أقدم انشغالات المؤسسة عامة ووظيفة الموارد البشرية خاصة، ومن دلائل قدم الاهتمام بهذا المسعى أن هنري فايول أبو الإدارة العلمية، جعل من الأمن أحد وظائف المؤسسة الست التي كان السباق إلى تحديدها، إن ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والحرارة والضوضاء تؤثر على درجة تقبل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشمي أحمد عباسية، سعاد الحاج عبود، مرجع سبق ذكره ، ص415.

الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه الوظيفي ومن ثمَّ على كفاءته وفعالته في تأدية المهام الموكلة إليه لذلك أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية حيويًا ، لأنه يساعد في رفع الروح المعنوية والتقليل من حوادث العمل، وزيادة تقبل الفرد لبيئة عمله، مما ينعكس إيجابًا على تحسين فعاليته وزيادة كفاءته.

### ثالثًا: دور الخدمات الاجتماعية في تحسين أداء العاملين.

يسهم تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في توفير ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما ينتج عنه رفع روحهم المعنوية، وهذا يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة، وأداء الأعمال التي يكلف بها بدافعية عالية ورغبة كبيرة وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> هاشمي أحمد عباسية، سعاد الحاج عبود، مرجع سبق ذكره، ص 415-416.

### خلاصة.

يعتبر الرضا الوظيفي احد الاسباب او الدوافع المهمة للأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات بمختلف أنواعها، و يعتبر الرضا الوظيفي أحد محاور التوافق النفسي للفرد مع المنظمة مما يحفزه على العطاء و البذل سعيا منه لتحقيق أهدافها، ويمكن تحديد الرضا الوظيفي من خلال ثلاث أبعاد رئيسية ، أولها شروط العمل ، والتي تنعكس إيجابا على تحسين الأداء كالحوافز والمكافآت للعمال أو الأجر وتناسبه مع الجهد المبذول، أما الرضا الوظيفي عن ظروف العمل فيشمل توفير المؤسسة لمختلف المتطلبات الضرورية لتسهيل إنجاز العمال لمهامهم ، وكذا نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم، فكلما زاد سوء ظروف العمل زادت رداءة الأداء لدى العاملين، أما الرضا الوظيفي عن علاقات العمل فيشمل العلاقة الجيدة بين العامل وزملائه وكذا العامل ومديره، مما يشجعه على العطاء و كل تلك الأبعاد تساعد على تحسين الأداء في المؤسسة.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية  
لولاية الطارف.

## تمهيد

بعد أن تم التعرف على أهم الأطر النظرية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، بحيث تم جمع بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوزيعه على عينة مكونة من 51 عامل بمديرية الخدمات الجامعية، ثم تحليل وتفسير إجابات العينة المدروسة حول مدى تحقق الرضا الوظيفي في المديرية، ومدى تحسن أداء العاملين فيها، وكذا اختبار الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

في هذا الفصل بعنوان " دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف " سيتم التطرق إلى مبحثين كمايلي:  
في المبحث الاول بعنوان "تقديم مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف"، سيتم التعريف بالمديرية، نشأتها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

في المبحث الثاني بعنوان " الطريقة والإجراءات "، سيتم عرض الطريقة والإجراءات المعتمدة في الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، قياس صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيه بياناتها للتحليل الإحصائي، عرض إجابات العينة المدروسة وتحليلها ثم تفسيرها، واختبار الفرضيات ونموذج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

تتمثل المهمة الرئيسية لمديرية الخدمات الجامعية في خدمة الطالب وذلك من خلال توفير المتطلبات الضرورية التي تضمن سيرورة تعليمه في ظروف جيدة، بحيث تساعد على توفير الإقامة، الإطعام والنقل الجامعي، وستتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمديرية الخدمات الجامعية الطارف، نشأتها وأهدافها، والهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الأول: نشأة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف وأهدافها.

في مايلي سيتم التطرق لنشأة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف وأهدافها الرئيسية:

### الفرع الأول: نشأة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

تعد مديرية الخدمات الجامعية مرفقا عموميا ذو طبيعة إدارية يستهدف تقديم خدمات للطلبة الجامعيين قبل استحداث مديريات الخدمات الاجتماعية الجامعية (COSU)، وهي عبارة عن هيكل تنظيمية تابعة للمركز الجامعي سابقا إلا أن هذا الأخير عرف عدة مشاكل تنظيمية وإدارية لاسيما ما تعلق بصرف النفقات ونوعية الخدمات المقدمة، الشيء الذي كان له الأثر الحاسم في ظهور نظام الإقامات، حيث تمتعت باستقلال مالي وإداري يخضع للسلطة المباشرة للديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU) الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1995 م المتضمن إنشاء وتسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03/312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 م، وقد تم استحداث مديريات الخدمات الجامعية ومنها مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف التي أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 م المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 م والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني وفق عدد الطلبة.

يبلغ عدد موظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف 551 عامل وموظف مقسمين حسب مختلف مستويات الإدارة وفي مختلف الرتب والاسلاك، وموزعين على المديرية والإقامات التابعة لها:

- الإقامة الجامعية 1000 سرير للذكور باسم المجاهد المتوفي زايدي الهادي بن موسى،
- إقامة 2000 سرير للإناث،
- الإقامة المختلطة.

حيث يبلغ المتعاقدون 366 موظف و المرسمون 185 موظف، و 58 موظف يشغل مناصب عليا، كما تتضمن المديرية أربعة رؤساء للأقسام<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مدار عادل، بوعزيز طارق، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين بالمنظمات الخدمية ، دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية ، الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية ، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2021-2022، ص 65.

- قسم الموارد البشرية،
- قسم المراقبة والتنسيق،
- قسم المنح،
- قسم المالية والصفقات العمومية.

اما بالنسبة لعدد حافلات نقل الطلبة فبلغ 19 حافلة، وتضم الإقامة الجامعية 1000 سرير المتوفي زايدى الهادي بن موسى مصلحة الايواء التي تبلغ طاقتها النظرية 1000 سرير، أما الطاقة الفعلية فبلغت 500 سرير بعدد أجنحة مستغلة فعليا بلغ 4 اجنحة من اصل 6 ، وقد بلغ عدد المستفيدين من الايواء للسنة الجامعية 2022م-2023م، 376 مقيم.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: أهداف مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.**

من بين الأهداف التي تسعى مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف تحقيقها مايلي<sup>2</sup>:

- ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين،
- ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة،
- تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية،
- صرف منح الطلبة في الآجال المناسبة،
- ترشيد العمل الجمعي،
- خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة المرتبطة بالإيواء، النقل، الاطعام،
- توفير مناصب عمل،
- انعاش برامج التنمية المحلية والوطنية.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.**

في مايلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف وشرح مهام أقسامه الرئيسية:

#### **الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.**

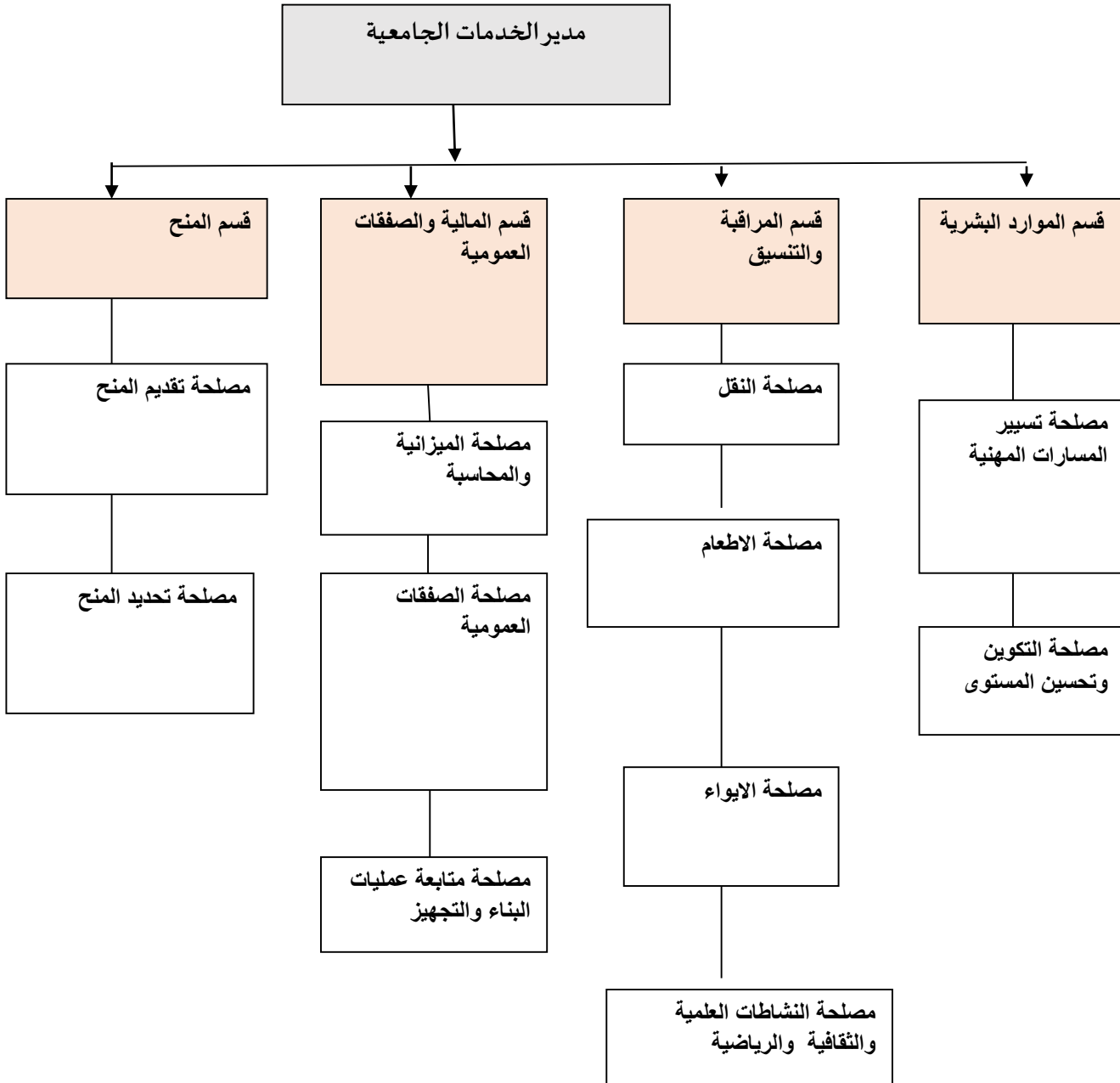
يظهر في الشكل الآتي الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، والذي يعرض مختلف المستويات والاقسام على مستوى الوحدات الادارية ومختلف المصالح حسب نوعية الخدمة التي تقدمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد "مدار عادل" رئيس مصلحة تسيير المسارات لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، يوم الثلاثاء 9 ماي 2023 ، 11:00.

<sup>2</sup>مدار عادل، بوعزيز طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص66.

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف.



المصدر: مدار عادل، بوعزيز طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

الفرع الثاني: مهام الأقسام الرئيسية ضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 ذي القعدة 1424 هـ الموافق لـ 11 يناير 2004 م، والذي يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، تشمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل التالية:

#### أولاً: قسم الموارد البشرية.

يرتكز قسم الموارد البشرية على الإمكانيات البشرية الموضوعية تحت تصرف المديرية من إطارات وكفاءات تسهر على تقديم أفضل ما لديها لضمان حصول الموظف على أفضل الخدمات حيث يتكفل بما يلي:

– تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية،

– ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم الموارد البشرية مصلحتين وهما:

أ- مصلحة تسيير المسارات المهنية: وتهتم بمتابعة وتقدير المسار المهني للعمال،

ب- مصلحة التكوين و تحسين المستوى: وتهتم برفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية، ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد، أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والموظفين.

#### ثانياً: قسم المراقبة و التنسيق.

يتكفل قسم المراقبة والتنسيق بما يلي<sup>1</sup>:

– إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها،

– متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها،

– اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية،

– دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم المراقبة والتنسيق على 4 مصالح وهي: مصلحة النقل، مصلحة الإطعام، مصلحة الإيواء، مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

<sup>1</sup> أقسام المديرية، على الرابط: [https://doumsila.dz/?page\\_id=19](https://doumsila.dz/?page_id=19) ، تاريخ الاطلاع: 11-05-2023، 11:00.

### ثالثا: قسم المالية و الصفقات العمومية.

يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية العصب المالي للمديرية حيث يتكفل بما يلي:

- تسيير الوسائل المادية و المالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية،
- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية،
- ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الاقامات الجامعية،
- ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الاقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

ويشمل قسم المالية و الصفقات العمومية ثلاثة مصالح وهي:

أ- **مصلحة الميزانية والمحاسبة**: تهتم بكل ما يتعلق بإعداد الميزانية من تسديد أجور ودفع نفقات الاستغلال والتجهيز،  
ب- **مصلحة الصفقات العمومية**: تهتم بإعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات، مناقشة العروض والفصل فيها، ومتابعة إتمام الصفقات،

ج- **مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز**: تهتم بمتابعة مراحل انجاز المنشأة ورفع التحفظات المسجلة وتجهيزها بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديرية التجهيزات العمومية.

### رابعا: قسم المنح.

يتولى قسم المنح مهمة تقديم المنح للطلبة الجامعيين الذين يستوفون الشروط اللازمة، ويتكفل بما يلي:

- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح و متابعتها،
- ضمان تجديد ملفات المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية،
- ضمان الدفع المنتظم للمنح،
- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها،

ويضم قسم المنح مصلحتين كمايلي :

أ- **مصلحة تقديم المنح**: تهتم هذه المصلحة بدراسة الملفات المودعة لدى مصالح المديرية وتقديم المنح بالنسبة للطلبة الجدد خاصة للاستفادة لأول مرة من المنحة.

ب- **مصلحة تجديد المنح**: تهتم هذه المصلحة بدراسة ملفات المنح بالنسبة للطلبة القدامى اللذين سبق لهم

الاستفادة من المنحة للسنوات السابقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أقسام المديرية، على الرابط: [https://doumsila.dz/?page\\_id=19](https://doumsila.dz/?page_id=19) ، تاريخ الاطلاع: 11-05-2023، 11:00.

### المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية هو خطوة أساسية للبدء في الجانب الميداني، بحيث يبدأ بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تحديد أداة الدراسة، وفي مايلي سيتم عرض الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة وقياسها.

في مايلي سيتم عرض أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا إختبار صلاحية أداة الدراسة:

#### الفرع الأول: أداة الدراسة.

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية المعتمدة في مايلي:

#### أولا: المقابلة الشخصية.

تم إجراء مقابلات مع إطارات مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، وذلك للأخذ بأرائهم وتفسير إجاباتهم حول دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.  
ثانيا: الاستبيان.

من أجل الوصول إلى اختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة تم اختيار الاستبيان كأداة للقياس، بحيث تم تقسيم استبيان الدراسة إلى قسمين كمايلي-أنظر الملحق رقم 02-:

#### أ-القسم الأول: المعلومات الشخصية .

ويضم المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية.

#### ب-القسم الثاني: محاور الاستبيان.

ويتضمن محاور الاستبيان الرئيسية، بحيث تم تقسيمه إلى محورين كمايلي:

– المحور الأول: مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

– المحور الثاني: مدى تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية.

ويمكن تلخيص أقسام استبيان الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): أقسام الاستبيان.

عدد العبارات		أقسام الاستبيان
المعلومات الشخصية		القسم الأول
من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 25.	البعد الأول: شروط العمل.	المحور الأول: مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
	البعد الثاني: ظروف العمل.	
	البعد الثالث: علاقات العمل.	
يتضمن من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 16.		المحور الثاني: مدى تحسن أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية.
41 عبارة		مجموع عبارات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين-أنظر الملحق رقم (02).

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لأسئلة الاستبيان، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين.

ويسمى مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale Quintet) أيضا بأسلوب التقدير الجمعي، وهو عبارة عن مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة موافقة الفرد أو عدم موافقته بدرجات متفاوتة، تعكس مقدار وشدة موقفه تجاه موقف اجتماعي أو مسألة ما،<sup>1</sup> ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى كمايلي: ( 4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> أسامة الحاج سعيد، النتاجات التربوية لمناهج التربية الرياضية وتطبيقها في المدارس الأساسية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص70.

الجدول رقم ( 04 ) : إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم.

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي
لا أوافق بشدة	1	] 1.8 – 1 ]
لا أوافق	2	] 2.6 – 1.8 ]
محايد	3	] 3.4 – 2.6 ]
أوافق	4	] 4.2 – 3.4 ]
أوافق بشدة	5	] 5 – 4.2 ]

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الذي يحمل خصائص المشاركين في الدراسة، ومنه يتم اختيار العينة، أما عينة الدراسة فهي جزء يتم اختياره من مجتمع الدراسة<sup>1</sup>، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، و قد تم اختيار عينة عشوائية بحيث بلغ حجمها 60 مفردة، تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة عن طريق البريد الإلكتروني لبعض أفراد العينة، و المقابلة المباشرة مع شرح المفاهيم الواردة ضمن الاستبيان لبعض الآخر، و بعد عملية الفرز و التوبيخ تقرر الإبقاء على 51 استبيان من المجموع الكلي، لتمثل عينة الدراسة و ذلك بعد إقصاء باقي الاستبيانات و المقدرة بـ 9 استبيانات، بعضها استبعدت للنقص أو لتضارب الإجابات، و البعض الآخر لورودها بعد الأجل المحدد، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): نتائج توزيع الاستبيان.

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية%	الحد	
100%	60	عدد الاستبيانات الموزعة
3,33%	02	عدد الاستبيانات المفقودة
6,66%	04	عدد الاستبيانات الملغاة
5%	03	عدد الاستبيانات الواردة بعد الأجل
85%	51	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

<sup>1</sup> سعد غنام ناصر القريني، البحث النوعي : الاستراتيجيات وتحليل البيانات، مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2020، ص98.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم تحليل وتفريغ إجابات العينة المدروسة بالاعتماد على برنامجي **SPSS** ، و **Microsoft Excel**، ثم تطبيق الاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان،
- اختبار "**Cronbach 's Alpha**" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان،
- اختبار "**One sample Kolmogorov -smirnov test**" لمعرفة نوعية البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا،
- حساب النسب المئوية والتكرارات لإجابات العينة المدروسة،
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود الاستبيان،
- اختبار **T** لمتوسط العينة الواحدة، **One Simple Test** لاختبار فرضيات الدراسة،
- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لنموذج الدراسة.

### الفرع الرابع: قياس صلاحية أداة الدراسة للتحليل الإحصائي.

يعتبر صدق وثبات أداة الاستبيان من خصائص أداة الدراسة، حيث تم قياسهما على النحو التالي:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم الاعتماد على قياس صدق الإتساق الظاهري والداخلي لمحاور الاستبيان، بحيث تم عرض الاستبيان على محكمين لقياس صدق الاتساق الظاهري ومدى صلاحيته للتوزيع، وتم إجراء التعديلات والتصحيحات الضرورية عليها قبل عملية التوزيع-أنظر الملحق رقم 03.

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون Pearson بين عينة من فقرات المحور الأول وعينة من فقرات المحور الثاني، ومن خلال الملحق رقم 04، نجد معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات الخاصة بالمحور الأول والمحور الثاني دالة إحصائياً بحيث تظهر قيمة Sig (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى دلالة 0.05 في أغلب الفقرات، ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة الاستقرار في نتائج تحليلها ، وقد تم التحقق من ذلك من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويكون معامل ألفا كرونباخ مقبولاً كلما كان أكبر أو يساوي 0.60، أما إذا كانت نسبته أكبر من 0.80 فيعتبر

ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات في القياس، ويمكن عرض نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(06):قيمة معامل **Cronbach's Alpha** للاستبيان.

محاو الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
المحور الأول: مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.	25	0,842	ثابت
المحور الثاني: مدى تحسن أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.	16	0,771	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	41	0,844	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **SPSS** - أنظر الملحق رقم 04.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بمدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف **0,842**، وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بمدى تحسن الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف **0,771**، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت **0,844** بإجمالي 41 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتقدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. مما سبق يمكن التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

تم استخدام اختبار كولموجروف سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov** لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي.

رقم المحور	العنوان	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	نوع التوزيع
1	المحور الأول: مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.	0,564	0,908	طبيعي
2	المحور الثاني: مدى تحسن أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.	0,729	0,663	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS - أنظر الملحق رقم 04.

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

بعد تحديد أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، سيتم عرض وتحليل نتائج إجابات العينة المدروسة حول دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة، ومن ثم اختبار فرضيات ونموذج الدراسة.

#### الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة، والوقوف على خصائصها من حيث المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، السن، المستوى التعليمي والمهني، الخبرة المهنية ثم تحليل نتائج إجابات العينة المدروسة، وكذا تفسيرها.

#### أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

في مايلي توزيع أفراد العينة المدروسة من حيث متغير الجنس:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
16	%31.4	35	%68.6

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS - أنظر الملحق رقم 04.

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 68.6% من عينة الدراسة إناث، في حين بلغت نسبة مشاركة الذكور 31.4%، مما يبين أن أغلب أفراد العينة من فئة الإناث.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

في مايلي توزيع أفراد العينة المدروسة من حيث متغير السن:

الجدول رقم(09) :توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

أقل من 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 40 إلى 50 سنة		أكثر من 50 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
5	9.8%	23	45.1%	18	35.3%	5	9.8%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-أنظر الملحق رقم 04.

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتبين أن 45.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة 35.3% بلغت أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، وفي الأخير أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسبة تقدر ب 9.8%، مما يبين أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

في مايلي توزيع أفراد العينة المدروسة من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

تعليم أساسي		متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
0	0%	3	5.9%	21	41.2%	26	51%	1	2%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-أنظر الملحق رقم 04.

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي تقدر ب 51% للتعليم الجامعي، ثم تليها نسبة 41.2% للمستوى التعليمي الثانوي، في حين 5.9%، للمستوى التعليمي المتوسط، أما التكوين المهني فنسبة 2%، وفي الأخير المستوى التعليمي الأساسي بنسبة معدومة تقدر ب 0%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة متخرجين من الجامعة، ومن ذوي شهادات أكاديمية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني.

في مايلي توزيع أفراد العينة المدروسة من حيث المستوى المهني:

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

مدير عام		مدير تنفيذي		رئيس مصلحة		متصرف إداري	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
2%	1	2%	13	25.5%	36	70.6%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-أنظر الملحق رقم 04.

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المستوى المهني يشغل منصب متصرف إداري بنسبة تقدر ب 70.6% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 25.5% لمنصب رئيس المصلحة، وفي الأخير مدير عام ومدير تنفيذي بنسبة تقدر ب 2% على التوالي، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة المدروسة متصرفين في الإدارة، كونهم على دراية أكثر بجوانبها التنظيمية.

#### خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

في مايلي توزيع أفراد العينة المدروسة من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 20 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
7.8%	4	37.3%	19	54.9%	28

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-أنظر الملحق رقم 04.

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة تقع ضمن المجال من 11 إلى 20 سنة وتقدر ب 54.9% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 37.3% ممن لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وفي الأخير من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 7.8%، مما يدل على أن أفراد العينة المختارة لديهم خبرة مهنية.

#### الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج إجابات العينة المدروسة.

في مايلي تحليل وتفسير نتائج إجابات العينة المدروسة حول موضوع الدراسة، بحيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ثم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

#### أولا: مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

تم قياس الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية من خلال ثلاث أبعاد وهي شروط العمل، ظروف العمل، وعلاقات العمل، وهي تعتبر كمحددات لقياس الرضا الوظيفي.

أ- الرضا الوظيفي عن شروط العمل:

الجدول الآتي يلخص إجابات العينة المدروسة حول الرضا الوظيفي عن شروط العمل :

الجدول رقم(13):الرضا الوظيفي عن شروط العمل في مديرية الخدمات الجامعية.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتناسب الأجر مع الجهد المبذول.	العدد	7	17	2	24	1	2.90	1.204
		النسبة	13.7	33.3	3.9	47.1	2		
02	عدالة الإدارة في منح الترقيات.	العدد	8	15	13	15	0	2.69	1.068
		النسبة	15.7	29.4	25.5	29.4	0		
03	منح الترقية يكون على أساس كفاءة العمال.	العدد	8	16	5	17	5	2.90	1.300
		النسبة	15.7	31.4	9.8	33.3	9.8		
04	منح الترقية يكون على أساس الاقدمية.	العدد	7	18	4	18	4	2.88	1.259
		النسبة	13.7	35.3	7.8	35.3	7.8		
05	الحصول على الحوافز باستمرار لتشجيع العمال .	العدد	8	17	8	14	4	2.78	1.238
		النسبة	15.7	33.3	15.7	27.5	7.8		
06	كثرة الغيابات بسبب عدم الارتياح في محيط العمل.	العدد	7	23	10	8	3	2.55	1.101
		النسبة	13.7	45.1	19.6	15.7	5.9		
07	تتم مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.	العدد	2	20	11	16	2	2.92	1.017
		النسبة	3.9	39.2	21.6	31.4	3.9		
08	يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية.	العدد	5	14	6	24	2	3.08	1.146
		النسبة	9.8	27.5	11.8	47.1	3.9		
09	يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما	العدد	4	13	10	18	6	3.18	1.178
		النسبة	7.8	25.5	19.6	35.3	11.8		

								مع مستوى الأفراد الأكاديمي و المعرفي.
0.745	2.87	الرضا الوظيفي عن شروط العمل						

المصدر :مخرجات برنامجSPSS-أنظر الملحق رقم 04.

### تحليل النتائج وتفسيرها:

- الفقرة الأولى" يتناسب الأجر مع الجهد المبذول": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 47.1% ، بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.204, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة قليلة كانوا موافقين على ان اجرهم يتناسب مع الجهد المبذول في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الثانية "عدالة الإدارة في منح الترقيات": بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,068 ، كانت نسبة الإجابة متساوية بين الموافقين و الغير موافقين بنسبة 29.4% مما يدل على ان افراد العينة غير متفقين على عدالة الإدارة في منح الترقيات في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الثالثة "منح الترقية يكون على أساس كفاءة العمال": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 33,3% بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري و 1.300, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة قليلة كانوا موافقين على أن منح الترقية يكون على أساس كفاءة العمال في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الرابعة "منح الترقية يكون على أساس الاقدمية": كانت نسبة الإجابة متساوية بين الموافقين و الغير موافقين بنسبة 35.3% ، بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 1.259 , مما يدل على ان افراد العينة غير متفقين على أن منح الترقية يكون على أساس الاقدمية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الخامسة "الحصول على الحوافز باستمرار لتشجيع العمال ": كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 33.3% بمتوسط حسابي 2,78 وانحراف معياري 1,238 مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة قليلة غير موافقين على الحصول على الحوافز باستمرار لتشجيع العمال في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة السادسة "كثرة الغيابات بسبب عدم الارتياح في محيط العمل": كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 45.1% بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.101، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة كبيرة غير موافقين على كثرة الغيابات بسبب عدم الارتياح في محيط العمل في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة السابعة "تم مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء": كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 39.2% بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 1.017, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة قليلة غير موافقين على مكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

- الفقرة الثامنة " يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية: " كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 47.1% بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.146، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة متوسطة موافقين على تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع خصائص الافراد العاملين الشخصية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة التاسعة "تقسيم المهام بما يجعل الاداء منسجما مع مستوى الافراد الاكاديمي والمعرفي:" كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 35.3% بمتوسط حسابي 3.18 وبانحراف معياري مقدر ب 1.178، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة قليلة كانوا موافقين على تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع مستوى الافراد الاكاديمي والمعرفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- من خلال إجابات البعد الأول "الرضا الوظيفي عن شروط العمل" كانت الإجابات متفاوتة بين الموافقين وغير الموافقين مما يؤكد على وجود اختلاف في وجهات النظر بين افراد العينة حول الرضا الوظيفي عن شروط العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

### ب- الرضا الوظيفي عن ظروف العمل:

الجدول الآتي يلخص إجابات العينة المدروسة حول الرضا الوظيفي عن ظروف العمل:

الجدول رقم(14): الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في مديرية الخدمات الجامعية.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتم توزيع المهام و المسؤوليات بعدالة بين الموظفين.	العدد	11	17	6	12	5	2.67	1.322
		النسبة	21.6	33.3	11.8	23.5	9.8		
02	الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المديرية للعمال مرضية.	العدد	11	17	13	9	1	2.45	1.083
		النسبة	21.6	33.3	25.5	17.6	2		
03	يتم تحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي فعالية عالية عند العامل.	العدد	2	13	14	18	4	3.18	1.034
		النسبة	3.9	25.5	27.5	35.3	7.8		
04		العدد	5	24	15	6	1	2.49	0.903

		2	11.8	29.4	47.1	9.8	النسبة	الإضرابات متكررة لعدة أسباب .	
0.987	2.47	1	10	6	29	5	العدد	يتم تسجيل الكثير من حوادث العمل أثناء تأدية المهام اليومية.	05
		2	19.6	11.8	56.9	9.8	النسبة		
1.334	3.31	10	18	8	8	7	العدد	يتم تقديم المساعدة للموظفين مراعاة لظروفهم الاجتماعية.	06
		19.6	35.3	15.7	15.7	13.7	النسبة		
1.208	3.31	10	16	6	18	1	العدد	الظروف المادية للعمل تسهل تأدية العمال لمهامهم.	07
		19.6	31.4	11.8	35.5	2	النسبة		
0.575	2.84	الرضا الوظيفي عن ظروف العمل							

المصدر :مخرجات برنامجSPSS-أنظر الملحق رقم 04.

#### تحليل النتائج و تفسيرها :

- الفقرة الأولى "يتم توزيع المهام و المسؤوليات بعدالة بين الموظفين:" كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 33.3% بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 1.322، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة لاتوافق على توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة بين الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الثانية "الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المديرية للعمال مرضية ": كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 33.3% بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 1.083، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة لاتوافق على أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية مرضية.
- الفقرة الثالثة " يتم تحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي فعالية عالية عند العامل ": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 35.3% بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.034، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة توافق بأن تحديد ساعات العمل يتم عند الحد الذي يعطي فعالية عالية عند العمال في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الرابعة "الإضرابات متكررة لعدة أسباب": بأن كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 47.1% بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 0.903، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة لا توافق على الإضرابات المتكررة في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

- الفقرة الخامسة "يتم تسجيل الكثير من حوادث العمل أثناء تأدية المهام اليومية " كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 56.9% بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.987، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة كبيرة غير موافقة على تسجيل الكثير من حوادث العمل اثناء تأدية المهام اليومية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة السادسة "يتم تقديم المساعدة للموظفين مراعاة لظروفهم الاجتماعية " : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 35.3% بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري مقدر ب 1.334، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة توافق على تقديم المساعدة للموظفين مراعاة لظروفهم الاجتماعية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة السابعة "الظروف المادية للعمل تسهل تأدية العمال لمهامهم " : كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 35.5% بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري مقدر ب 1.208، مما يدل ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة لا توافق على ان الظروف المادية للعمل تسهل تأدية العمال لمهامهم في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

من خلال إجابات البعد الثاني "الرضا الوظيفي عن ظروف العمل" نستنتج ان غالبية افراد العينة غير موافقة، مما يؤكد عدم رضاهم عن ظروف العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

### ج- الرضا الوظيفي عن علاقات العمل:

الجدول الآتي يلخص إجابات العينة المدروسة حول الرضا الوظيفي عن علاقات العمل:

الجدول رقم (15): الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية باستمرار.	العدد	7	11	10	15	8	3.12	1.306
		النسبة	13.7	21.6	19.6	29.4	15.7		
02	لا يشعر العامل باستنزاف مجهوداته	العدد	5	15	14	11	6	2.96	1.183
		النسبة	9.8	29.4	27.5	21.6	11.8		

								خلال تأدية واجباته المهنية.	
1.097	2.61	5	3	16	21	6	العدد	عرقلة مشاريع العمال التي تهدف لتطوير خدمات المديرية.	03
		9.8	5.9	31.4	41.2	11.8	النسبة		
1.143	2.67	4	9	10	22	6	العدد	اضطراب العلاقات بين العمال في المديرية.	04
		7.8	17.6	19.6	43.1	11.8	النسبة		
0.961	2.27	2	3	11	26	9	العدد	النزاعات القانونية المستمرة بين الإدارة والعمال.	05
		3.9	5.9	21.6	51	17.6	النسبة		
1.146	3.08	5	16	12	14	4	العدد	الرضا عن أسلوب القيادة في المديرية.	06
		9.8	31.4	23.5	27.5	7.8	النسبة		
1.278	3.25	8	19	8	10	6	العدد	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة من طرف المدير.	07
		15.7	37.3	15.7	19.6	11.8	النسبة		
0.824	3.96	12	29	6	4	0	العدد	العلاقات جيدة في محيط العمل.	08
		23.5	56.9	11.8	7.8	0	النسبة		
0.883	3.98	13	29	5	3	1	العدد	تعاون الموظفين في تأدية المهام.	09
		25.5	56.9	9.8	5.9	2	النسبة		
0.584	3.10	علاقات العمل							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم 04.

#### تحليل النتائج و تفسيرها :

- الفقرة الأولى "تمت المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية باستمرار": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 29,4% بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.306 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة توافق على وجود المشاركة في إتخاذ القرارات الادارية باستمرار في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- الفقرة الثانية "لا يشعر العامل باستنزاف مجهوداته خلال تأدية واجباته المهنية" : كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 29.4% بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.183، مما يدل على ان غالبية أفراد

العينة بنسبة ضئيلة لا توافق على شعور العامل باستنزاف مجهوداته خلال تأدية واجباته المهنية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة الثالثة "عرقلة مشاريع العمال التي تهدف لتطوير خدمات المديرية": كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 41.2% بمتوسط حسابي 2,61 وانحراف معياري 1,097 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة متوسطة لا توافق على ان هناك عرقلة لمشاريع العمال التي تهدف لتطوير خدمات المديرية في مديرية الخدمات الجامعية الطارف

- الفقرة الرابعة "اضطراب العلاقة بين العمال في المديرية" : كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 43.1% بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 1,143 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة كبيرة تنفي وجود اضطراب في العلاقة بين العمال في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة الخامسة "النزاعات القانونية المستمرة بين الإدارة والعمال": كانت غالبية العينة المدروسة غير موافقة بنسبة 51% بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.961 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة كبيرة لا توافق على وجود نزاعات قانونية بين الإدارة والعمال في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة السادسة "الرضا عن أسلوب القيادة في المديرية": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 31,4% بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.146 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة راضية عن أسلوب القيادة في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة السابعة "يتم التعامل مع الموظفين بعدالة من طرف المدير": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 37.3% بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.278 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة توافق على ان التعامل مع الموظفين يكون بعدالة من طرف المدير في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- الفقرة الثامنة "العلاقات جيدة في محيط العمل": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 56.9% بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.824 ، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة توافق على ان العلاقات جيدة في محيط العمل في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

- الفقرة التاسعة "تعاون الموظفين في تأدية المهام": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 56.9% بمتوسط حسابي 3.98 وبانحراف معياري مقدر ب 0.883 ، وهذا يعني درجة موافقة معتبرة على تعاون الموظفين في تأدية المهام في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

من خلال إجابات البعد الثالث "الرضا الوظيفي عن علاقات العمل" نستنتج ان غالبية افراد العينة موافقة على الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة. من خلال إجابات المحور الأول "مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف" يظهر التباين في وجهات النظر بين افراد العينة حول الرضا الوظيفي عن شروط العمل، في حين أن غالبية العينة المدروسة كانت غير راضية عن ظروف العمل، في حين أكدت العينة المدروسة رضاها عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

ثانيا: مدى تحسن أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

الجدول الآتي يلخص إجابات العينة المدروسة حول مدى تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية:

الجدول رقم (16): مدى تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية سنويا	العدد	0	4	14	28	5	3.67	0.766
		النسبة	0	7.8	27.5	54.9	9.8		
02	يتم تجديد موارد المؤسسة المادية دوريا	العدد	5	13	12	19	2	3.00	1.095
		النسبة	9.8	25.5	23.5	37.3	3.9		
03	تتم ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين دوريا	العدد	1	5	7	33	5	3.71	0.855
		النسبة	2	9.8	13.7	64.7	9.8		
04	يتم ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة وإطعامهم ونقلهم	العدد	2	0	3	38	8	3.98	0.761
		النسبة	3.9	0	5.9	74.5	15.7		

الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

0.755	3.90	7	36	5	2	1	العدد	05	يتم تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية و العلمية.
		13.7	70.6	9.8	3.9	2	النسبة		
0.775	3.86	9	29	10	3	0	العدد	06	يتم صرف منح الطلبة في الآجال المناسبة
		17.6	56.9	19.6	5.9	0	النسبة		
0.901	3.55	6	24	13	8	0	العدد	07	ترشيد العمل الجمعي.
		11.8	47.1	25.5	15.7	0	النسبة		
0.800	3.86	10	27	11	3	0	العدد	08	يتم خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة.
		19.6	52.9	21.6	5.9	0	النسبة		
0.800	4.00	12	31	4	4	0	العدد	09	تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالإيواء ، النقل ، الإطعام
		23.5	60.8	7.8	7.8	0	النسبة		
0.980	3.20	5	14	19	12	1	العدد	10	هناك العدد من الشكاوي المقدمة من طرف الطلبة حول الخدمات المقدمة اليهم
		9.8	27.5	37.3	23.5	2	النسبة		
0.918	3.61	6	27	11	6	1	العدد	11	إضرابات الطلبة تعرقل سيرورة نشاط المؤسسة باستمرار
		11.8	52.9	21.6	11.8	2	النسبة		
1.021	3.61	8	26	7	9	1	العدد	12	توفر المؤسسة للطلبة خدمات متطورة في ما يتعلق بإقامتهم وإطعامهم
		15.7	51	13.7	17.6	2	النسبة		
0.808	3.78	8	28	11	4	0	العدد	13	يتم معالجة شكاوي الطلبة في الوقت المناسب
		15.7	54.9	21.6	7.8	0	النسبة		
0.695	3.73	4	32	12	3	0	العدد	14	

		7.8	62.7	23.5	5.9	0	النسبة	السمعة الجيدة للمؤسسة في وسائل التواصل الاجتماعي مختلف وسائل الإعلام	
0.913	3.75	6	34	5	4	2	العدد	التزام العمال بأداء مهامهم بإتقان	15
		11.8	66.7	9.8	7.8	3.9	النسبة		
0.721	4.00	12	28	10	1	0	العدد	يتم اصلاح وترميم أي عطب في أجنحة الإقامة أو غرف الطلبة في الوقت المناسب	16
		23.5	54.9	19.6	2	0	النسبة		
0.406	3.69	مدى تحسين العاملين							

المصدر :مخرجات برنامجSPSS-أنظر الملحق رقم 04.

#### تحليل النتائج و تفسيرها :

- الفقرة الأولى "تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية سنويا:" كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 54,9 % بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,766, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة توافق على ان المديرية تحقق أهدافها الاستراتيجية سنويا.
- الفقرة الثانية "يتم تجديد موارد المؤسسة دوريا " : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 37,3% بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.095، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة كانت موافقة على تجديد موارد المؤسسة دوريا في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة الثالثة "تم ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين دوريا " : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 64.7% بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,855، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة عالية كانت موافقة على ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين دوريا في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة الرابعة "يتم ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة وإطعامهم ونقلهم" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 74.5% بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.761، مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة عالية كانت موافقة على ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة واطعامهم ونقلهم في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف .

- الفقرة الخامسة "يتم تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية و العلمية": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 70.6% بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.755, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة عالية كانت موافقة على تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية و العلمية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة السادسة "يتم صرف منح الطلبة في الآجال المناسبة": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 56.9% بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 0,775, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة كانت موافقة على أن صرف منح الطلبة يكون في الآجال المناسبة في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة السابعة "ترشيد العمل الجمعي": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 47.1% بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.901, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة متوسطة كانت موافقة على ترشيد العمل الجمعي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة الثامنة "يتم خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 52.9% بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 0.800, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة كانت موافقة على خلق اليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة التاسعة "تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالإيواء ، النقل ، الإطعام": كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 60.8% بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.800, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة موافقة على تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالإيواء ، النقل ، الإطعام في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة العاشرة "هناك العدد من الشكاوي المقدمة من طرف الطلبة حول الخدمات المقدمة اليهم": كانت غالبية العينة المدروسة محايدة في الإجابة بنسبة 37.3% بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.980 , مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة ضئيلة كانت محايدة فيما يتعلق بالشكاوي المقدمة من طرف الطلبة حول الخدمات المقدمة اليهم من طرف مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف .

- الفقرة الحادية عشر "اضرابات الطلبة تعرقل سيرورة نشاط المؤسسة" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 52.9% بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.918 , مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة كانت موافقة على ان اضراب الطلبة يعرقل سيرورة نشاط مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة الثانية عشر "توفر المؤسسة للطلبة خدمات متطورة في ما يتعلق بإقامتهم وإطعامهم" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 51% بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.021, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة كانت موافقة على ان مديرية الخدمات الجامعية توفر للطلبة خدمات متطورة في ما يتعلق بإقامتهم وإطعامهم.
- الفقرة الثالثة عشر "يتم معالجة شكاوي الطلبة في الوقت المناسب" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 54.9% بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.808, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة كانت موافقة على انه يتم معالجة شكاوي الطلبة في الوقت المناسب من طرف مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- الفقرة الرابعة عشر "السمعة الجيدة للمؤسسة في وسائل التواصل الاجتماعي وسائل الإعلام" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 62.7% بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.695, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة عالية كانت موافقة على ان سمعة المديرية جيدة في وسائل التواصل الاجتماعي ومختلف وسائل الاعلام.
- الفقرة الخامسة عشر "التزام العمال بأداء مهامهم بإتقان" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 66.7% بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0,913, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة عالية كانت موافقة على التزام عمال المديرية بأداء مهامهم بإتقان.
- الفقرة السادسة عشر "يتم اصلاح وترميم أي عطب في أجنحة الإقامة أو غرف الطلبة في الوقت المناسب" : كانت غالبية العينة المدروسة موافقة بنسبة 54.9% بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0.721, مما يدل على ان غالبية افراد العينة بنسبة معتبرة توافق على انه يتم اصلاح وترميم أي عطب في اجنحة الإقامة او غرف الطلبة في الوقت المناسب.

من خلال إجابات المحور الثاني "مدى تحسن أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف نستنتج ان اغلب الاجابات كانت موافقة بنسب معتبرة مما يؤكد الرضا التام للعينة المدروسة عن تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات ونموذج الدراسة

في مايلي سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتحديد نموذجها، بحيث تم الاعتماد على اختبار المتوسط الحسابي ونموذج الانحدار المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار مدى تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

تمت صياغة الفرضية الأولى للدراسة كمايلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية بصياغتها البديلة :

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن شروط العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

-توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

-توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار T للمتوسط الحسابي للفرضيات الفرعية السابق ذكرها:

الجدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	MeanDifference	المتوسط الفرضي	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
3,0212	2,7305	دال إحصائيا	0.000	2,87583	8	45,625	شروط العمل
3,2183	2,4624		0.000	2,84034	6	18,387	ظروف العمل
3,5444	2,6560		0.000	3,10021	8	16,094	علاقات العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم(04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي ، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  أي أنه :

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن شروط العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

وعند إجراء اختبار المتوسط الإجمالي للفرضية الأولى ظهرت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	MeanDifference	المتوسط الفرضي	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
3,1213	2,7720	دال إحصائيا	0.000	2,94667	24	34,822	الرضا الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم(04).

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة ، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  أي أنه: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ثانيا: إختبار مدى تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار T للمتوسط الحسابي للفرضية الثانية للدراسة:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

مجمالات الثقة عند مستوى %95		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	MeanDifference	المتوسط الفرضي	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
3,8471	3,5524	دال إحصائيا	0.000	3,69975	15	53,517	تحسين أداء العاملين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم(04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لتحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة، مما يدل

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

أن نتائج المستجوبين دالة إحصائياً، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة  $H_1$  أي أنه: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

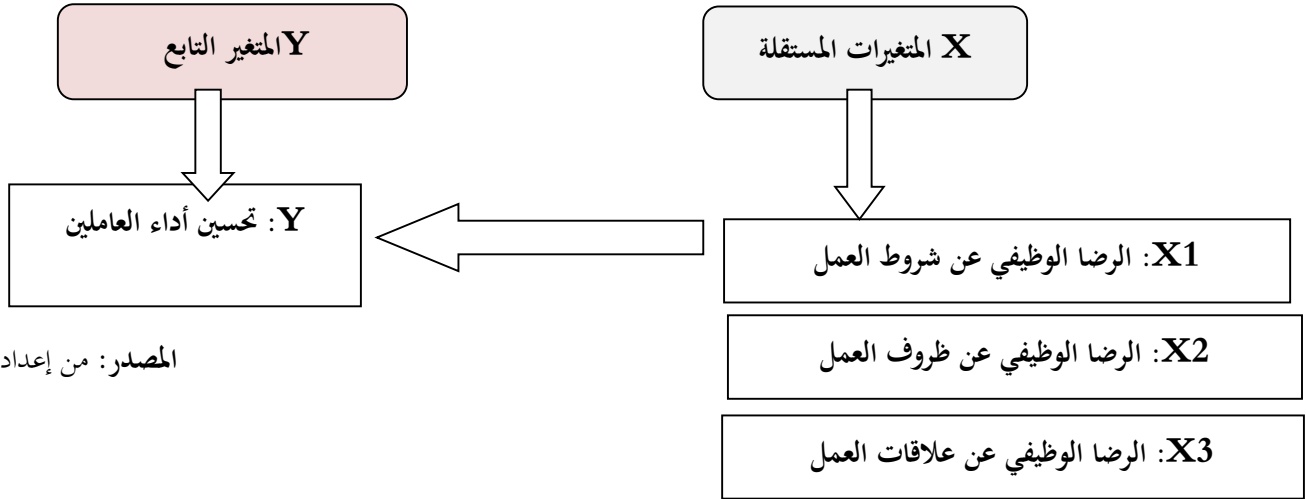
ثالثاً: إختبار نموذج الدراسة.

تنتمي نماذج هذه الدراسة إلى "النموذج الخطي العام، General Linear Model GLM"، وقبل إختبار نموذج الدراسة تم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة ثم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور الرضا الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (شروط العمل، ظروف العمل، علاقات العمل)، في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

أ- بناء نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة معادلة انحدار متعدد مكون من ثلاث متغيرات مستقلة والآخر متغير تابع، ويمكن تمثيل النموذج الافتراضي للدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

ويظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة انحدار متعدد كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X1) + \beta_2(X2) + \beta_3(X3) + e_i$$

حيث أن:

$Y$  : المتغير التابع و الذي يمثل تحسين أداء العاملين ويمكن اعتباره متغير متصل، يمكن قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني من الاستبيان.

$\beta_0$ : تمثل قيمة الثابت.

$\epsilon$ : تمثل الخطأ.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ : تمثل معاملات نموذج الانحدار.

$X_1$ : المتغير المستقل الأول الذي يمثل الرضا الوظيفي عن شروط العمل، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول من المحور الأول من الاستبيان.

$X_2$ : المتغير المستقل الثاني الذي يمثل الرضا الوظيفي عن ظروف العمل، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثاني من المحور الأول من الاستبيان.

$X_3$ : المتغير المستقل الثالث الذي يمثل الرضا الوظيفي عن علاقات العمل، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث من المحور الأول من الاستبيان.

وقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة والخاصة بنموذج الدراسة كمايلي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية بصياغتها البديلة:

– توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

– توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

– توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

ب- تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يبين الجدول الآتي العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة ( $Y, X_1, X_2, X_3$ ) من خلال مصفوفة الارتباط"

بيرسون ، "Pearson":

الجدول (20): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

مصفوفة الارتباط بيرسون		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	-0,068	0,549	0,380
	Sig. (2-tailed)	-	0,885	0,202	0,313
X2	Pearson Correlation	-0,068	1	-0,260	0,140
	Sig. (2-tailed)	0,885	.	0,673	0,765
X3	Pearson Correlation	0,549	-0,260	1	-0,466
	Sig. (2-tailed)	0,202	0,673	.	0,206
Y	Pearson Correlation	0,380	0,140	-0,466	1
	Sig. (2-tailed)	0,313	0,765	0,206	.

عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-أنظر الملحق رقم ( 04)

ويتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه مايلي:

فيما يتعلق بعلاقة تحسين أداء العاملين بالمتغير المستقل الأول الرضا الوظيفي عن شروط العمل ، فقد توقعنا أن تكون العلاقة طردية بحيث كلما زاد الرضا الوظيفي عن شروط العمل كلما زاد تحسين أداء العاملين ، و تظهر لنا مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط الموجب بين الثنائي (X1،Y) بقيمة (0,380) مما يؤكد العلاقة الطردية بين الرضا الوظيفي عن شروط العمل وتحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

فيما يتعلق بعلاقة تحسين أداء العاملين بالمتغير المستقل الثاني الرضا الوظيفي عن ظروف العمل، فقد توقعنا أن تكون العلاقة طردية بحيث كلما زاد الرضا الوظيفي عن ظروف العمل كلما زاد تحسين أداء العاملين ، و تظهر لنا مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط الموجب بين الثنائي (X2،Y) بقيمة (0,140) مما يؤكد العلاقة الطردية بين الرضا الوظيفي عن ظروف العمل وتحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

فيما يتعلق بعلاقة تحسين أداء العاملين بالمتغير المستقل الثالث الرضا الوظيفي عن علاقات العمل ، فقد توقعنا أن تكون العلاقة طردية بحيث كلما زاد الرضا الوظيفي عن علاقات العمل كلما زاد تحسين أداء العاملين ، و تظهر لنا مصفوفة

## الفصل الثاني .....دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط السالب بين الثنائي (X3,Y) بقيمة (-0,466) مما يؤكد العلاقة العكسية بين الرضا الوظيفي عن علاقات العمل وتحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة، وهذا يدل على أنه مهما كانت علاقات العمل مرضية في مديرية الخدمات الجامعية فإنها لا تحسن الأداء.

### ج- إختبار نموذج الدراسة:

في مايلي سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

#### 1- دور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية:

تظهر نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (21): اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية.

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,281	1,169		1,653	1,932	ثابت الانحدار
<b>0,313</b>	1,087	<b>0,380</b>	0,574	0,624	X1

عند مستوى معنوية : 0.05

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0,380)، و هي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الطردية بين المتغيرين الرضا الوظيفي عن شروط العمل و تحسين أداء العاملين، وظهر مستوى الدلالة بقيمة 0,313 أكبر من 0,05، يؤكد النتيجة التالية:

لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

#### 2- دور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية:

تظهر نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع و المتغير المستقل الثاني ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (22): اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية.

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,022	3,270		1,024	3,346	ثابت الانحدار
<b>0,765</b>	0,316	<b>0,140</b>	0,357	0,113	X2

عند مستوى معنوية : 0.05

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0,140)، و هي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الطردية بين المتغيرين الرضا الوظيفي عن ظروف العمل و تحسين أداء العاملين، و ظهور مستوى الدلالة بقيمة 0,765 أكبر من 0,05، يؤكد النتيجة التالية:

لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

3- دور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية:

تظهر نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع و المتغير المستقل الثالث ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (23): اختبار الفرضية المتعلقة بدور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية.

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,000	9,333		0,470	4,386	ثابت الانحدار
<b>0,206</b>	-1,395	<b>-0,466</b>	0,149	-0,208	X3

عند مستوى معنوية : 0.05

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (-0,466)، و هي تعبر عن معامل الانحدار السالب أي العلاقة العكسية بين المتغيرين الرضا الوظيفي عن علاقات العمل و تحسين أداء العاملين وهذا ما أكدته معاملات الارتباط سابقا، وظهر مستوى الدلالة بقيمة 0,206 أكبر من 0,05، يؤكد النتيجة التالية:

لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

مما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
  - توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
  - لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
  - لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
  - لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- من خلال نتائج اختبار الفرضيات أعلاه يمكننا تأكيد تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، من خلال أبعاده الثلاث وهي شروط العمل، ظروف العمل وكذا علاقات العمل، كما يمكننا تأكيد التحسن المسجل لأداء العاملين في المديرية، إلا أن اختبار نموذج الدراسة يؤكد أن تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لا يرجع سببه إلى الرضا الوظيفي من طرف موظفيها وإنما يرجع لأسباب أخرى، وبعد إجراء مقابلات عديدة مع الموظفين بالمديرية تبين لنا أن تحسين أدائهم يرجع إلى إمكانياتهم المهنية وقدراتهم على العمل بتفان و مسؤولية، وكذا احترامهم للواجبات و المهام المسندة إليهم وإنجازها في الوقت المطلوب و بالجودة الكافية التي تجعل من أدائهم على تحسن باستمرار، وأنه ليس بالضرورة أن يتحقق الرضا الوظيفي ليتحسن الأداء، بل إن تحسن الأداء ينبع من روح المسؤولية وحب العمل وإتقانه، والخبرة و الكفاءة للموظف ومستواه التعليمي و الأخلاقي.

### خلاصة.

قمنا في هذا الفصل باختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية الطارف، وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أهمية الدور الذي تلعبه مديرية الخدمات الجامعية في توفير الظروف المناسبة للطلبة من خدمات النقل، الإيواء، المنح، الإطعام، وبعد أن تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية وتحليل إجابات الباحثين و اختبارها إحصائيا، توصلت الدراسة إلى تحقق الرضا الوظيفي عن شروط وظروف العمل وكذا علاقات العمل بين عمال مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، وكذا تحسين أداء العاملين فيها، في حين أن الرضا الوظيفي لا يلعب دورا في تحسين أداء العاملين، بل يرجع تحسين أدائهم إلى عوامل أخرى في المديرية محل الدراسة.

خاتمة الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي احد مسببات الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات، و يعتبر الرضا الوظيفي أحد محاور التوافق النفسي للفرد مع المنظمة مما يحفزه على العطاء و البذل سعيا منه لتحقيق أهدافها، ويمكن تحديد الرضا الوظيفي من خلال ثلاث أبعاد رئيسية ، أولها الرضا عن شروط العمل كالأجر و ساعات العمل، الرضا عن ظروف العمل من وسائل وإمكانيات مادية ومالية، ثم الرضا عن علاقات العمل، كعلاقة المدير مع العمال، وعلاقة العمال فيما بينهم.

ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة واقتراحاتها كمايلي:

### أولا: نتائج الدراسة.

فيما يتعلق بالجانب النظري يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر وبين الرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا عن الأجر تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، وهو ما يعرف بعدالة العائد، مما يعني أن أداء العامل يتحسن كلما أدرك أن الأجر يكافئ مجهوداته ويراعى تطلعاته ويلبي حاجاته ومتطلباته،
- وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الأداء، فكلما كان هذا الطموح أو هذه التطلعات أكبر كلما زادت فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف، وكلما قل هذا الطموح كلما نقصت فعاليته وقدرته على تحقيق الأهداف،
- للحوافز أثر إيجابي على أداء معظم العاملين، لما لها من انعكاس اقتصادي واجتماعي ونفسي على متلقي الحوافز، فالحافز يزيد في الرضا وبالتالي يحسن الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب منح الحافز يؤثر في الرضا وبالتالي في الأداء أيضا،
- إن لمناخ الاشراف تأثيرا فعالا وقويا على العاملين، مما يجعلهم يتخذون موقفا إيجابيا أو سلبيا في تحقيق الأهداف، كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعورا بالأهمية والرضا والانتماء للمنظمة.
- تؤثر جماعة العمل على أداء الفرد بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له؛ فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وبالتالي تحقيق أحسن النتائج بأقل جهد و وقت، والعكس صحيح،
- ينعكس تأثير ساعات العمل على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي أو النفسي،
- إن ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والحرارة والضوضاء تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه الوظيفي ومن ثم على كفاءته وفعاليته في تأدية المهام الموكلة إليه،
- يسهم تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في توفير ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما ينتج عنه رفع روحهم المعنوية، وهذا يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة، وأداء الأعمال التي يكلف بها بدافعية عالية ورغبة كبيرة وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

أما فيما يتعلق بالجانب العملي من هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحقق الرضا الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن شروط العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن ظروف العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور الرضا الوظيفي عن علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.
- أكد اختبار نموذج الدراسة أن تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لا يرجع سببه إلى الرضا الوظيفي من طرف موظفيها وإنما يرجع لأسباب أخرى، وبعد إجراء مقابلات عديدة مع الموظفين بالمديرية تبين لنا أن تحسين أدائهم يرجع إلى إمكانياتهم المهنية وقدراتهم على العمل بتفان و مسؤولية ، وأنه ليس بالضرورة أن يتحقق الرضا الوظيفي ليتحسن الأداء، بل إن تحسن الأداء ينبع من روح المسؤولية وحب العمل وإتقانه، وخبرة وكفاءة الموظف.

#### ثانيا: إقتراحات الدراسة.

على ضوء الاستنتاجات السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات، التي تساعد مديرية الخدمات الجامعية كمنظمة خدمية في تحسين اداء العاملين وتوليد عنصر الرغبة والحماس لديهم لبذل المزيد من الجهد والنشاط والتي نذكر منها :

- ضرورة تحقيق العدالة بين العمال فيما يخص الترقيات،
- ضرورة الاهتمام بجوانب التحفيز من مكافآت وخطابات الشكر وتحسين مستوى الرواتب وذلك لتشجيع العمال لتمييزوا في عملهم أكثر،
- يجب على مديرية الخدمات الجامعية توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة بين الموظفين لضمان سير العمل بشكل سلس،
- ضرورة تقديم خدمات اجتماعية مرضية للعمال فذلك يؤثر على رضاهم وحبهم للعمل أكثر،
- ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية باستمرار لكسب ثقتهم وزيادة ولائهم،
- ضرورة التعامل مع الموظفين بعدالة من طرف المدير،
- ضرورة الاضغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.

## ثالثا: آفاق الدراسة.

يمكن تقديم مجموعة من الدراسات المستقبلية التي تعتبر جديرة بأن تكون محل دراسة خاصة في مجال الرضا الوظيفي والأداء، وذلك كمايلي :

- الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني،
- محددات الرضا الوظيفي ومقاييسه الكمية،
- التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي،
- أخلاقيات الإدارة وأثرها على الأداء الوظيفي.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب.

- المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- الحاج سعيد أسامة ، النتائج التربوية لمناهج التربية الرياضية وتطبيقها في المدارس الأساسية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2017 .
- الحريري سرور محمد ، علم النفس الاداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2016 .
- القحطاني محمد بن دليم ، بيئة عمل الشركات، نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، إي كتب للنشر، لندن، 2019 .
- القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- الحراشنة حسين محمد ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- القريني سعد غنام ناصر ، البحث النوعي : الاستراتيجيات وتحليل البيانات، مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2020
- الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- المدو الاء عبد الكريم، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، 2020 .
- عصام عبد الطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015 .
- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، الجزائر، 2020.
- عوني البلدي نزار ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، القاهرة، مصر، 2018.
- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 2018.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار النصر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

مزباني الوناس ، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية،  
مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:02، جوان 2011.

### ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية.

ادريسي حسين، دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في  
العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2018-2019.

حمية حمزة ، عادل غربي، عبد الكريم حاج سعد، الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين في المؤسسة  
،دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، مذكرة مقدمة لنيل  
شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ،الجزائر، 2018.

حابس بشرى ، محددات الرضا الوظيفي حسب نظرية هيرزبرغ من وجهة نظر هيئة التمريض، دراسة  
ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا ، أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في  
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة أم البواقي، 2018.

مدار عادل، بوعزيز طارق، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين بالمنظمات الخدمية ، دراسة حالة  
بمديرية الخدمات الجامعية ، الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية ، جامعة  
الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2021-2022 .

مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية،  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في جامعة يحيى فارس المدية، 2016.

### ثالثا: المجالات العلمية.

بصيلة نجيب ، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية  
ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد:08، العدد:01، 2021.

بربار نور الدين ، جلول ياسين بن الحاج، محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة  
العلوم الاقتصادية، المجلد:17، العدد:01، 2022.

طروم علي برنية ، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية  
والاجتماعية، العدد:06، المجلد:2014.

عباسة هاشمي أحمد ، سعاد الحاج عبود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة  
مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" ، بسكرة، الجزائر، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد :43،  
الملحق:01، 2016 .

رابعاً: المواقع الإلكترونية.

[https://doumsila.dz/?page\\_id=19](https://doumsila.dz/?page_id=19)

خامساً: المقابلات.

مقابلة مع السيد "مدار عادل" رئيس مصلحة تسيير المسارات لمديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف،  
يوم الثلاثاء 9 ماي 2023 ، 11:00.

الملاحق

**الملحق رقم (01):  
إستمارة التبرص**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli benjedid - el tarf-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Économiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير  
Département Des Sciences De Gestion



الطارف في : .....

رقم : 2023 / ع ت / ق ع ت / ج ا ك ع ا ت ع ت / ع ت

إلى السيد / .....

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

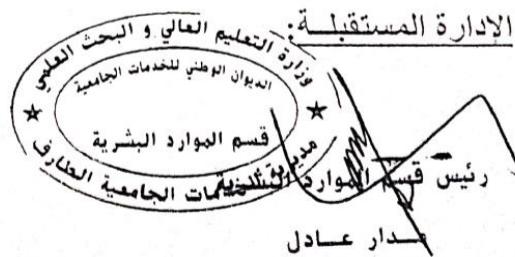
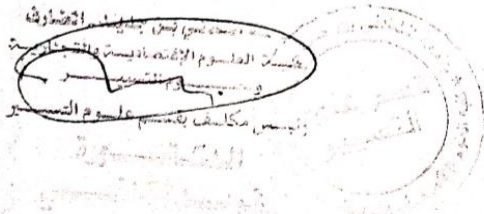
في إطار إكمال طلبة السنة الثانية ماستر مساهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير  
لتقرير التربص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتكم ،  
والسماح للطلبة الآتية أسماؤهم من إعداد تربص قصير الأجل :

- الطالب (ة) : شاذلية ويسام
- الطالب (ة) : سماح عادل

وعليه فإننا نلتزم منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في  
ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير



الملحق رقم (02):

الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
- قسم علوم التسيير -



#### استبيان

اخي العامل اختي العاملة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

في اطار اعداد مذكرة التخرج بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة- " لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، تم اختيارنا لدراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف، ويشرفنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ولكم جزيل الشكر مسبقا، علما ان إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

د. فداوي

الطالبة:

شاذلية وسام

سماعين عادل

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر  انثى

السن : أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: تعليم أساسي  متوسط  ثانوي

جامعي  تكوين مهني

المستوى المهني : مدير عام  مدير تنفيذي  رئيس مصلحة

متصرف إداري

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 الى 20 سنة



				يتم تسجيل الكثير من حوادث العمل أثناء تأدية المهام اليومية.		14
				يتم تقديم المساعدة للموظفين مراعاة لظروفهم الاجتماعية.		15
				الظروف المادية للعمل تسهل تأدية العمال لمهامهم.		16
				تتم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية باستمرار.		17
				لا يشعر العامل باستنزاف مجهوداته خلال تأدية واجباته المهنية.		18
				عرقلة مشاريع العمال التي تهدف لتطوير خدمات المديرية.		19
				اضطراب العلاقات بين العمال في المديرية.	علاقات العمل	20
				النزاعات القانونية المستمرة بين الإدارة والعمال.		21
				الرضا عن أسلوب القيادة في المديرية.		22
				يتم التعامل مع الموظفين بعدالة من طرف المدير.		23
				العلاقات جيدة في محيط العمل.		24
				تعاون الموظفين في تأدية المهام.		25

المحور الثاني: مدى تحسن أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف.

الرقم	العبارات	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة
01	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية سنويا					
02	يتم تجديد موارد المؤسسة المادية دوريا					
03	تتم ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين دوريا					
04	يتم ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة وإطعامهم ونقلهم					
05	يتم تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية.					
06	يتم صرف منح الطلبة في الأجل المناسبة					
07	ترشيد العمل الجمعي.					
08	يتم خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة.					
09	نسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين شؤون الطلبة المرتبطة بالإيواء ، النقل ، الإطعام					
10	هناك العدد من الشكاوي المقدمة من طرف الطلبة حول الخدمات المقدمة الميهم					
11	إضرابات الطلبة تعرقل سيرورة نشاط المؤسسة باستمرار					
12	توفر المؤسسة للطلبة خدمات متطورة في ما يتعلق بإقامتهم وإطعامهم					
13	يتم معالجة شكاوي الطلبة في الوقت المناسب					

					14	السمعة الجيدة للمؤسسة في وسائل التواصل الاجتماعي مختلف وسائل الإعلام
					15	التزام العمال بأداء مهامهم بإتقان
					16	يتم اصلاح وترميم أي عطب في أجنحة الإقامة أو غرف الطلبة في الوقت المناسب.

الملحق رقم (03):

قائمة المحكمين

المؤسسة	الصفة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	استاذ محاضر	د/سيد احمد بوسيف
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	استاذ محاضر	د/بن قديدح سفيان
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	استاذ محاضر	د/مرابطي عبد الغاني
جامعة الشاذلي بن جديد_الطارف_	استاذ محاضر	د/لونيبي محمد

**الملحق رقم (04):**  
**مخرجات برنامج SPSS**

## معاملات الارتباط بيرسون

Correlations

	q1	q2	q3	q4	q5	w5	w6	w7	w8	w9
q1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,333* 51	,147 ,303 51	,085 ,555 51	-,014 ,920 51	,077 ,590 51	-,336* ,016 51	,032 ,823 51	,089 ,532 51	,021 ,885 51
q2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,333* ,017 51	1 ,395** 51	,627** ,004 51	,160 ,263 51	,160 ,263 51	,140 ,326 51	,224 ,114 51	,346* ,013 51	-,047 ,744 51
q3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,147 ,303 51	,395** ,004 51	1 ,738** 51	,509** ,000 51	,010 ,942 51	,264 ,061 51	,354* ,011 51	,141 ,325 51	-,019 ,893 51
q4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,085 ,555 51	,627** ,000 51	,738** ,000 51	1 ,497** 51	,009 ,952 51	,331* ,018 51	,217 ,127 51	,142 ,319 51	-,060 ,678 51
q5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,014 ,920 51	,160 ,263 51	,509** ,000 51	,497** ,000 51	1 ,169 51	,302* ,031 51	,377** ,006 51	,151 ,290 51	,121 ,397 51
w5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,590 51	,160 ,263 51	,010 ,942 51	,009 ,952 51	1 ,234 51	,421** ,002 51	,316* ,024 51	,242 ,087 51	,331* ,018 51
w6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,336* ,016 51	,140 ,326 51	,264 ,061 51	,331* ,018 51	,302* ,031 51	1 ,421** 51	,482** ,000 51	,259 ,066 51	,194 ,174 51
w7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,032 ,823 51	,224 ,114 51	,354* ,011 51	,217 ,127 51	,377** ,006 51	,316* ,024 51	1 ,482** 51	,550** ,000 51	,444** ,001 51
w8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,089 ,532 51	,346* ,013 51	,141 ,325 51	,142 ,319 51	,151 ,290 51	,242 ,087 51	,259 ,066 51	1 ,550** 51	,437** ,001 51
w9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,021 ,885 51	-,047 ,744 51	-,019 ,893 51	-,060 ,678 51	,121 ,397 51	,331* ,018 51	,194 ,174 51	,444** ,001 51	1 ,437** 51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبيان

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	51	4,00	1,00	5,00	2,9020	1,20424
q2	51	3,00	1,00	4,00	2,6863	1,06752
q3	51	4,00	1,00	5,00	2,9020	1,30008
q4	51	4,00	1,00	5,00	2,8824	1,25932
q5	51	4,00	1,00	5,00	2,7843	1,23796
q6	51	4,00	1,00	5,00	2,5490	1,10116
q7	51	4,00	1,00	5,00	2,9216	1,01672
q8	51	4,00	1,00	5,00	3,0784	1,14618
q9	51	4,00	1,00	5,00	3,1765	1,17823
q10	51	4,00	1,00	5,00	2,6667	1,32162
q11	51	4,00	1,00	5,00	2,4510	1,08284
q12	51	4,00	1,00	5,00	3,1765	1,03355
q13	51	4,00	1,00	5,00	2,4902	,90272
q14	51	4,00	1,00	5,00	2,4706	,98697
q15	51	4,00	1,00	5,00	3,3137	1,33402
q16	51	4,00	1,00	5,00	3,3137	1,20814
q17	51	4,00	1,00	5,00	3,1176	1,30609
q18	51	4,00	1,00	5,00	2,9608	1,18255
q19	51	4,00	1,00	5,00	2,6078	1,09688
q20	51	4,00	1,00	5,00	2,6667	1,14310
q21	51	4,00	1,00	5,00	2,2745	,96080
q22	51	4,00	1,00	5,00	3,0784	1,14618
q23	51	4,00	1,00	5,00	3,2549	1,27817
q24	51	3,00	2,00	5,00	3,9608	,82367
q25	51	4,00	1,00	5,00	3,9804	,88295
Valid N (listwise)	51					

### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
w1	51	3,00	2,00	5,00	3,6667	,76594
w2	51	4,00	1,00	5,00	3,0000	1,09545
w3	51	4,00	1,00	5,00	3,7059	,85543
w4	51	4,00	1,00	5,00	3,9804	,76132
w5	51	4,00	1,00	5,00	3,9020	,75511
w6	51	3,00	2,00	5,00	3,8627	,77510
w7	51	3,00	2,00	5,00	3,5490	,90142
w8	51	3,00	2,00	5,00	3,8627	,80049
w9	51	3,00	2,00	5,00	4,0000	,80000

w10	51	4,00	1,00	5,00	3,1961	,98020
w11	51	4,00	1,00	5,00	3,6078	,91823
w12	51	4,00	1,00	5,00	3,6078	1,02134
w13	51	3,00	2,00	5,00	3,7843	,80781
w14	51	3,00	2,00	5,00	3,7255	,69508
w15	51	4,00	1,00	5,00	3,7451	,91309
w16	51	3,00	2,00	5,00	4,0000	,72111
Valid N (listwise)	51					

## إختبار الثبات ألفا كرونباخ

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	98,1
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,9
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	25

RELIABILITY

```
/VARIABLES=w1 w2 w3 w4 w5 w6 w7 w8 w9 w10 w11 w12 w13 w14 w15 w16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	98,1
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,9
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	16

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18  
q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 w1 w2 w3 w4 w5 w6 w7 w8 w9 w10 w11 w12 w13 w14  
w15 w16  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	98,1
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,9
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	41

## إختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف سيمرنوف

NPAR TESTS

```
/K-S(NORMAL)= x y  
/MISSING ANALYSIS.
```

## NPar Tests

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x	y
N		25	16
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,9467	3,6997
	Std. Deviation	,42310	,27653
Most Extreme Differences	Absolute	,113	,182
	Positive	,113	,139
	Negative	-,081	-,182
Kolmogorov-Smirnov Z		,564	,729
Asymp. Sig. (2-tailed)		,908	,663

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### إختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

T-TEST

```
/TESTVAL = 0
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = x1 x2 x3
/CRITERIA = CI(.95) .
```

### T-Test

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	9	2,8758	,18910	,06303
x2	7	2,8403	,40869	,15447
x3	9	3,1002	,57789	,19263

#### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	45,625	8	,000	2,87583	2,7305	3,0212
x2	18,387	6	,000	2,84034	2,4624	3,2183
x3	16,094	8	,000	3,10021	2,6560	3,5444

T-TEST

```
/TESTVAL = 0
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = x
/CRITERIA = CI(.95) .
```

### T-Test

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	25	2,9467	,42310	,08462

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x	34,822	24	,000	2,94667	2,7720	3,1213

### إختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

T-TEST

/TESTVAL = 0

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = y

/CRITERIA = CI(.95) .

### T-Test

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	16	3,6997	,27653	,06913

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
y	53,517	15	,000	3,69975	3,5524	3,8471

### إختبار الارتباط بين متغيرات نموذج للدراسة

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

### Correlations

**Correlations**

		x1	x2	x3	y
x1	Pearson Correlation	1	-,068	,549	,380
	Sig. (2-tailed)		,885	,202	,313
	N	9	7	7	9
x2	Pearson Correlation	-,068	1	-,260	,140
	Sig. (2-tailed)	,885		,673	,765
	N	7	7	5	7
x3	Pearson Correlation	,549	-,260	1	-,466
	Sig. (2-tailed)	,202	,673		,206
	N	7	5	9	9
y	Pearson Correlation	,380	,140	-,466	1
	Sig. (2-tailed)	,313	,765	,206	
	N	9	7	9	16

**إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة**

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1 .
    
```

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380 <sup>a</sup>	,144	,022	,30688

- a. Predictors: (Constant), x1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,111	1	,111	1,181	,313 <sup>a</sup>
	Residual	,659	7	,094		
	Total	,770	8			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,932	1,653		1,169	,281
	x1	,624	,574	,380	1,087	,313

a. Dependent Variable: y

**REGRESSION**

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x2 .
    
```

**Regression**

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,140 <sup>a</sup>	,020	-,177	,35758

a. Predictors: (Constant), x2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,013	1	,013	,100	,765 <sup>a</sup>
	Residual	,639	5	,128		
	Total	,652	6			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,346	1,024		3,270	,022
	x2	,113	,357	,140	,316	,765

a. Dependent Variable: y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x3 .
```

**Regression**

[DataSet0] C:\Users\ASUS\Desktop\data.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466 <sup>a</sup>	,217	,106	,24404

a. Predictors: (Constant), x3

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,116	1	,116	1,945	,206 <sup>a</sup>
	Residual	,417	7	,060		
	Total	,533	8			

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,386	,470		9,333	,000
	x3	-,208	,149	-,466	-1,395	,206

a. Dependent Variable: y