



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : إدارة الأعمال

الموضوع :

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)

تحت إشراف :
د. شريف بوقصبة

من إعداد الطالبتين:
✓ بن قسوم جهيدة
✓ قادري صورية

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي		
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	أستاذ محاضر (أ)	د. شريف بوقصبة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي		

السنة الجامعية: 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي الغالي أطال الله عمرك .

رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أُمي الغالية أطال الله
عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة إدارة أعمال .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهن
إخوتي الأعزاء

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

وفي الأخير

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو
التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين.

بن قسوم جهيدة



إهداء

الى امام الخلق سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم صلاة دائمة الى يوم الدين

الكي **أمي** إليك أنت نبع الحنان إليك أنت الأمان

من تحت قدميك لنا الجنان عندما تضحكين تضحك الحياة تزهو نحس بالأمان الآمال في طريقنا

أمي أمي أمي

نبض قلبي نبع الحنان

إليك **أبي**

انتظرتني تسعة أشهر واستقبلتني بدموع وفرحة وربيتني على السنة و الكتاب فلا أحد يشبهك أبي

إليكم إخوتي: **إقبال, أية , بن عروس, عبد اللطيف, نضال**

و الكتكوتة **دارين**

إلي **جدتاي** أطال الله في عمرهما

إلى عائلتي الكريمة: خالاتي و أخوالي, أعمامي و عماتي

إلى كل من يحمل لقب : قادري , خميسي , و انيس

إليكن صديقاتي كل واحدة باسمها

إلي شريك حياتي المستقبلي : **عمار خميسي**

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

قادري سورية



شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف "د. بوقصبة شريف" على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا. ونتقدم بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة رغبة الجنوب ،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة عشوائية شملت 54 عاملا بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت، كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي spss.v25.

في نهاية دراستنا توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت، وخلصنا إلى اقتراح مجموعة من التوصيات على المؤسسة محل الدراسة، من أهمها ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لما يحققه من تحسين مؤكد لأداء هاته الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: رضا وظيفي؛ أداء الموارد البشرية؛ مؤسسة اقتصادية.

Abstract:

This study aimed to know the effect of job satisfaction on human resource performance , in the corporation of (raghwat el djanub) – tougert, the study relied on a descriptive analytical method, using a Questionnaire as a main study tool on a random sample of a 54 worker in the corporation of (raghwat el djanub) – tougert and the forms were processed using spss v25 software.

In the end of our study we have reached that there is a statistically significant effect of job satisfaction on human resource performance in the corporation of (raghwat el djanub) – tougert and we ended up to multiple suggestions is to search and train on affording of human resources this result in a proven improvement to the human resources .

Keywords: job satisfaction; human resource performance; economic

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر والعرفان
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
5	الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
7	الفرع الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي
8	الفرع الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي و مؤشرات
10	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
10	الفرع الأول :مفهوم أداء الموارد البشرية
11	الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية
11	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ومحدداتها
12	الفرع الرابع: أهمية قياس أداء الموارد البشرية
13	الفرع الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية
16	المبحث الثاني : عرض الدراسات السابقة ومناقشتها
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	الفرع الأول : الدراسات الوطنية (المحلية)
19	الفرع الثاني: الدراسات العربية
22	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)
27	تمهيد
28	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
28	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
28	الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
33	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	الفرع الأول: الاستبيان

35	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
37	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
37	الفرع الأول: عرض نتائج المحور الثاني حول الرضا الوظيفي
41	الفرع الثاني: عرض نتائج المحور الثالث حول أداء الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
44	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
44	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
55	خلاصة الفصل الثاني
56	الخاتمة العامة
59	قائمة المراجع
62	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
28	توزيع عينة الدراسة	1-2
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراً لصنف المهني	5-2
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	6-2
33	العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي	7-2
34	مقياس ليكارت	8-2
34	قيم ألفا كرونباخ	9-2
35	صدق الاتساق البنائي	10-2
37	نتائج المحور الثاني حول الرضا الوظيفي	11-2
42	نتائج المحور الثالث حول أداء الموارد البشرية	12-2
44	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13-2
45	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	14-2
47	نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر الأجر على أداء الموارد البشرية	15-2
48	نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر محتوى العمل على أداء الموارد البشرية	16-2
49	نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر فرص الترقية على أداء الموارد البشرية	17-2
50	نتائج تحليل الانحدار لاختبار نمط الإشراف الأجر على أداء الموارد البشرية	18-2
51	نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر جماعات العمل على أداء الموارد البشرية	19-2
52	نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر ساعات العمل وظروف المادية على أداء الموارد البشرية	20-2
53	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت	21-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
14	اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية	1-1
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بدائرة النسبية	1-2
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بدائرة النسبية	3-2
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بدائرة النسبية	4-2
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني بدائرة النسبية	5-2
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بدائرة النسبية	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
63	قائمة المحكمين	01
64	استمارة الاستبيان	02
67	مخرجات spss.v25	03

المقدمة العامة

1- توطئة:

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين, وذلك لأهميته البالغة في المؤسسات, حيث تسعى معظمها إلى كسب رضا موظفيها و تلبية مختلف متطلباتهم من أجور, فرص الترقية , نمط الإشراف وذلك بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاج, و لا يتم ذلك إلا من خلال إشباع حاجته المادية والمعنوية, ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا وتؤثر على فعالية الأداء وتطويره إذ تم فعلا تحقيقها و على هذا الأساس يمكننا التأكيد على أنه قد أصبح من الضرورة الملحة معرفة الأثر الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية وهو الهدف الرئيسي المعمول على بلوغه .

2- طرح الإشكالية:

انطلاقا مما سبق فإن دراستنا هاته تتمحور حول السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)؟

- وللإجابة على السؤال الرئيسي قمنا بتجزئته إلى الأسئلة الفرعية الآتية :
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وفيما تتمثل عناصره ؟
- ما مفهوم أداء الموارد البشرية و ما هي عناصره ؟
- ما العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة رغوة الجنوب ؟

3- فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيس للدارسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت- (ولاية ورقلة) ."

وتتفرع عن هاته الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة) تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ,العمر, المستوى التعليمي, المستوى المهني, الخبرة المهنية)؟.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن الأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة).
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن محتوى العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة).

- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن فرص الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة).

- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة).

- **الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن جماعة العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة).

- **الفرضية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن ساعات العمل والظروف المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة).

4- مبررات اختيار موضوع الدراسة

- تكمّن مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:
- ✓ صلة موضوع الدراسة بالتخصص (إدارة الأعمال).
- ✓ الرغبة الذاتية في البحث حول هذا الموضوع.
- ✓ محاولة معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت - ولاية ورقلة .

5- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على عناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات.
- التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.

6- أهمية الدراسة

تكتسب دراستنا أهميتها من خلال:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الرضا الوظيفي وآثاره في جملة من المتغيرات الادارية من طرف الباحثين والممارسين الاداريين على حد السواء.
- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للرضا الوظيفي للمورد البشري وأثره على أدائه؛
- يؤسس هذا الموضوع لإضافة تطبيقية جديدة تحدد العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة اقتصادية جزائرية.

7- حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة كلا من:

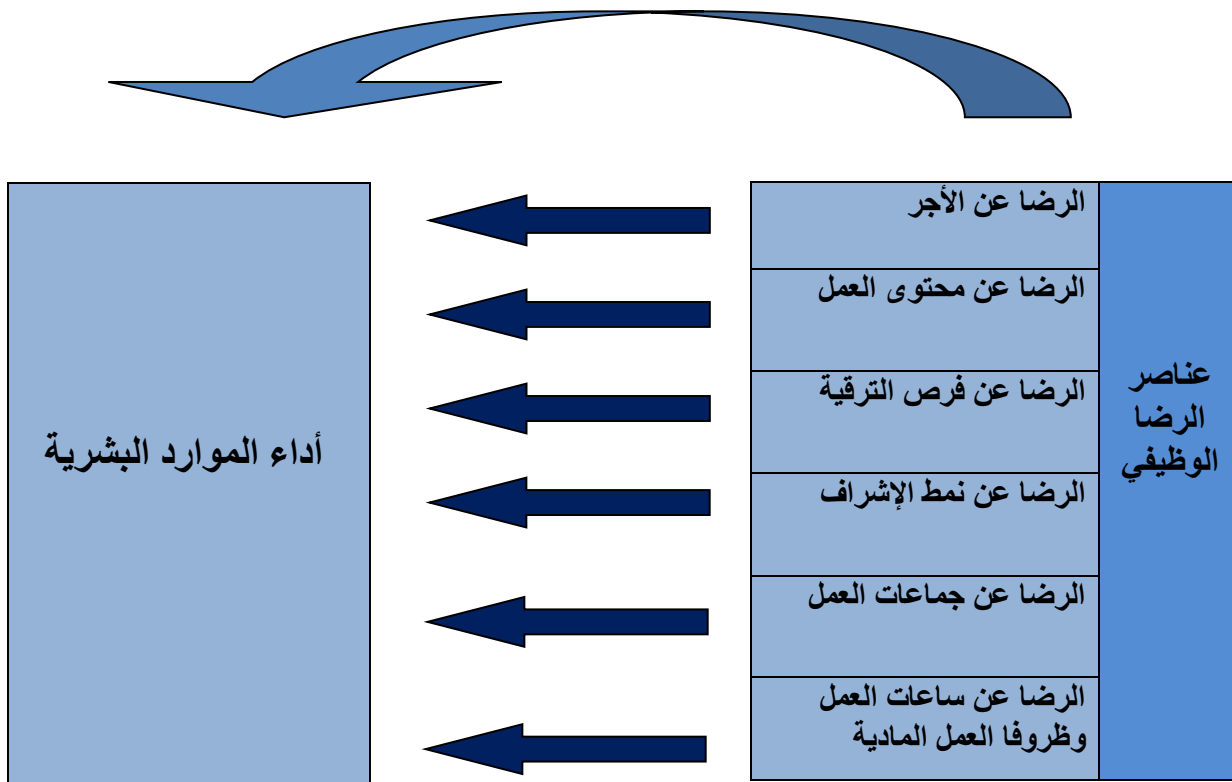
الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة رغوة الجنوب – تقرت (ولاية ورقلة).

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 15 جوان 2020 إلى 10 أوت من سنة 2020.

8- منهج الدراسة

من أجل الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة دراستنا، كما استخدمنا في دراستنا هاته مجموعة من الأدوات، نوجزها في :

- في الجانب النظري اعتمدنا على أسلوب المسح المكتبي من خلل الكتب والمراجع التي تناولت الظاهرة المدروسة.
 - في الجانب التطبيقي استخدمنا أسلوب المسح الاجتماعي من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، كما تم تحميل النتائج بالاستعانة ببرنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS- V25 .
- #### 9- نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

10- صعوبات الدراسة

نلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا في:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للدراسة التطبيقية لما تمر به البلاد من وضع صحي راهن متسم بانتشار الوباء وفرض الحجر الصحي.
- صعوبة الحصول على المراجع في ظل الوضع السائد.

11- هيكل الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيس لدراستنا اعتمدنا منهجية (IMRAD)، وقسمنا دراستنا الى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، فقمنا في المبحث الأول بتحديد الأدبيات النظرية لرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية وتطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض الدراسات السابقة ومناقشتها. وخصصنا الفصل الثاني للدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة رغبة الجنوب - تقرت ، حيث تطرقنا بالمبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، أما في المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وأخيرا ختمنا هذه الدراسة باستخلاص عدة نتائج و اختبار فرضيات الدراسة ، ومن ثم اقتراح توصيات على المؤسسة محل الدراسة ، واقتراح أفقا مستقبلية للبحث.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا
الوظيفي و أداء الموارد البشرية

تمهيد:

لقد اهتم الباحثون في عصرنا الراهن بالموارد البشري كونه المحرك الرئيسي والفعال في المؤسسة، و سعوا جاهدين إلى معرفة احتياجاته ورغباته والعمل على تحقيق أعلى درجات رضاه للحصول على أحسن أداء.

لذلك سنتطرق عبر هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية.
المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى متغيرات الدراسة وهما الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية من الجانب النظري و إظهار العلاقة بينهما.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتماما من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين, حيث بدء الاهتمام برضا الوظيفي في المجال الصناعي من خلال أن المنظمات تعتمد في نجاحها على مدى فعالية أداء الأفراد, و التي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي: لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف الأبحاث والدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا تقديم نظرة عامة حول الرضا.

1- الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.¹

2- اصطلاحا: من أهم تعريفاته:

- تعريف "هوبوك": الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.²
- تعريف "فروم": هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة ايجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.³
- تعريف "ستون": هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.⁴
- تعريف "عباس سهلية": هو مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة اد أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به.⁵

¹ ابن منظور وآخرون، لسان العرب، المجلد 5، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، لبنان، 2005م، ص168.
² منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرووسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2015م، ص38.
³ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص5.
⁴ إيهاب محمود عياش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و الاقتصاد، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص42.
⁵ عبد الله خالد سليم المعايطة، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين، المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث، المملكة الأردنية الهاشمية، العدد الثاني، 2017، ص36.

نستخلص من هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانيا- أهمية الرضا الوظيفي: يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، وتتمثل هذه الأهمية في:

1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر لتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية (أكل، شرب، سكن....) وحاجات غير مادية (تقدير و احترام، الأمان الوظيفي... الخ) مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطرق مميزة.
- زيادة نسبة 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.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز في عملهم.
- ارتفاع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي....الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بإيجاب على المجتمع في:

- ارتفاع معدلات الإنتاج.
- تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.¹

¹ زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014، ص5.

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً- عناصر الرضا الوظيفي¹: إن الرضا عن العمل هو محصلة مجموعة من العناصر تتمثل في:

1-الرضا عن الأجر: يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، ويمتد أثره ليعطي الشعور بالأمن، و ينظر إليه العامل كمركز لعرفان المؤسسة لأهميته، وهناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي.

2-الرضا عن محتوى العمل: قدم بعض الباحثين ومنهم "Hackman" مجموعة من العناصر المرتبطة أهمها خصائص العمل، إذ تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية وبالتالي الوصول إلى أداء عالي، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

3-الرضا عن فرص الترقية : كلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، قل رضاه عن العمل أو العكس، أي هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي .

4-الرضا عن نمط الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدي هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم.

5-الرضا عن جماعة العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم.

6-الرضا عن ساعات العمل: يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح.

7-الرضا عن ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله

ثانياً-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: تقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، وعوامل ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه وتتمثل في ما يلي:

1- العوامل التنظيمية: نوجزها في:

- نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، ومن أهمها :
✓الأجر: يعمل على الربط بين الرضا و إشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا.

¹ يوسف حسن ادم بشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص25.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص261.

✓ الحوافز: الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء.

✓ الترقية: يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها" ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا.

- السياسات التيسيرية: من أهمها:

✓ نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي¹ تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية. فمعاملة المشرفين اليومية تجاه العمال لها تأثير كبير على رضاهم.

✓ قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع النسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و إجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة مرنة ومتكاملة يكون هناك ضمان نسبي لرضا وظيفي.

- ظروف العمل: وتتمثل في:

✓ ظروف العمل المادية: بدا الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل فأجريا حولهما الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم وذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، فتشير هذه الدراسات إلى أن سوء الظروف المادية و وضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه.

✓ الظروف الاجتماعية : تؤثر جماعة العمل على الأداء والعلاقات الشخصية و الاتصالات والدافعية كلها لها علاقة بالرضا الوظيفي.

✓ محتوى العمل: و يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة و الإداري مهمته الأعمال الإدارية و هكذا، و لا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل و هو ما أشار إليه "هرزبرغ" في أبحاثه، حيث يعتبر "هرزبرغ" أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ،إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.

✓ ساعات العمل: يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضل العمل ليلا ومنهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع ، وعليه فإن التفضيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها لابد من إدخال فترات راحة للعاملين.

2- العوامل الذاتية: أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا الوظيفي أو الاستياء و من أهم هذه المسببات ما يلي:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي و احترام الذات و العلو في قيمتها وقدرتها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرتهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.
- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، و حسن تصرفه في التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.¹
- **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.
- **الرضا العام عن الحياة:** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التمسك في حياتهم و غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا و مشاكل و صراعات تنظيمية.²

الفرع الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

أولاً- أنواع الرضا الوظيفي: يوجد نوعين من الرضا الوظيفي هما:³

- 1- الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فال مؤشر الأولى بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد، وهذا السبب يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.
 - 2- الرضا النوعي:** يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه و يمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.
- ثانياً- مظاهر الرضا الوظيفي :** يمكن تسمية مظاهر الرضا الوظيفي بنواتج الرضا عن العمل و تتمثل في:⁴

- 1- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات ، كلها تدل على الرضا واستقرار العمل.**

¹ كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2015، ص58.

² نور الدين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص32.

³ عبد الكريم حاج سعد و آخرون ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في (إدارة لأعمال)، غير منشورة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018، ص21.

⁴ خالدية مصطفى عطا، القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الدناير، العراق، العدد الخامس، 2012، ص114.

- 2- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير من عملهم.
- 3- الصورة الذهنية الايجابية للمنشأة، نوعها، نوع العمل بها ، تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل .
- 4- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير في مجال العمل تدل على مدى الرضا المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم.

الفرع الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي و مؤشرات

أولاً- طرق قياس الرضا الوظيفي: باعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسومة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، و مقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

1- المقاييس الموضوعية: وتتمثل في:¹

- **معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح معنى الغياب في حد ذاته فالتغيب يعنى عدم الحضور إلى العمل، والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها و تدهورها وتعرق الطاقة نحوى الخلق والإبداع والإنتاج و الابتكار، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل.

- **ترك الخدمة :** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام من العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله.

2-**المقاييس الذاتية:** تعتمد المقاييس الذاتية على إعداد الاستبيان، يظم أسئلة متباينة موجهة إلى العمال، لمعرفة درجة رضاهم عن العمل وتتم بطريقتين :²

-**تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عام للحاجات الإنسانية، الغاية منها الحصول على معلومات من العامل عن ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

-**تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيم للحوافز، التي يتيحها العمل الذي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف... الخ.

ثانيا- مؤشرات الرضا الوظيفي: تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة ، تتمثل في:³

1-**التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني لنا إظهار

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص106.

² عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير (علم نفس العمل والتنظيم)، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص83.

³ بالرياح محمد الأمين ، مساوي يحيى، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص25.

الفرد نفسه في حالة مرض، و هذا ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

3- الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلاف في العلاقات التنظيمية مثل علاقة العمل، العلاقات الإنسانية، لدى يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

4- اللامبالاة والتخريب: يلعب الانسجام و التوافق بين الفرد و المجموعة بالمؤسسة دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل، وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم و تعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب العامل ، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة .

5- حوادث العمل و الإصابات: تعد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة.

المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء و تنوعها، ونظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات وتحقيق أهدافها .

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً- تعريف الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسة الموارد البشرية بشكل خاص ومن بين هذه التعاريف نجد :

1- تعريف "اندرود": هو تفاعل لسلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.¹

2- تعريف "هاينز": هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعمال المنظمة.²

3- تعريف "أحمد صقر عاشور": هو قيام العامل بأنشطة والمهام المختلفة.³

ثانياً- تعريف أداء الموارد البشرية: من أهم تعريفاته:

1- تعريف "العجلة": هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استثمار الفرد لطاقته و إمكاناته، و في نفس الوقت يتأثر بمقدار الرغبة لدى الأفراد في الأداء.⁴

2- تعريف "ناصر": بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁵

3- تعريف "بحر" و "أبو سراج": بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمسؤوليات على أكمل وجه.⁶

وبالتالي يمكننا تعريف أداء الموارد البشرية على أنه: تنفيذ المورد البشري للأعمال المكلف بها في المؤسسة، أي النتائج التي يحققها هذا المورد في المؤسسة.

¹ بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكاتب المصري، القاهرة، 1993، ص 60.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 43.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1971، ص 87.

⁴ أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012، ص 137.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 25.

⁶ العميرة محمد، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 18.

الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

يصنف بعض الكتاب عناصر أداء الموارد البشرية إلى أربعة عناصر هي:¹

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة، و قدرة على التنظيم، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل، و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين، و تقييم نتائج عمله .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ومحدداتها

أ و لا- **العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:** وتتمثل في:

- 1- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لقلة وجود معيار محدد مسبقاً، فلا تمتلك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- 2- **قلة المشاركة في الإدارة :** إن قلة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .²
- 3- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالموظفين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم

¹ بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018، ص54

² احمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العدد4، 2018، ص19.

التميز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الكسول أو غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: يفرض الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف.

5- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعنى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.¹

ثانيا- محددات أداء الموارد البشرية: إن الأداء يتحدد بثلاث عوامل أساسية، فباعتبار أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام ويعنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات والخصائص الفردية ، إدراك الدور أو المهام.

1- الجهد المبذول: المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله، وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الأفراد لأداء.

2- القدرات والخصائص الفردية: وهي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بالقدرة على العمل والتي تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بدل جهد أكبر مما يدفعه إلى الأداء المستمر.

3- إدراك الدور: هي مدى إطلاع العامل بعمله، أي جمع مجموعة من الانطباعات والتصورات التي يحتاجها في أداء وظيفته، إلى جانب الطريقة التي ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة²

الفرع الرابع: أهميته قياس أداء الموارد البشرية

يعبر قياس الأداء على المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتوثيقها و لا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. ونوضح أهمية قياس هذا الأداء في:

أولاً- الترقية و النقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل عامل في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

ثانيا- تقييم المشرفين و المديرين: يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

¹ احمد نوار نصيف جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، أساسيات الإدارة و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، 2009، ص 69

ثالثا- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور: إن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو نقصانه.¹

رابعا- مقياس أو معيار: إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقسيم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الموظف، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

خامسا- تقديم المشورة: يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. سادسا- يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع: إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس لتعرف على احتياجاته والعمل على تحقيقه لضمان زيادة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

سابعا- اكتشاف الحاجات التدريبية: إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة. ثامنا- التزويد بالمعلومات: يزود قياس الأداء مسؤولي إدارة الموظفين في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر لعمليات الاختيار و التعيين في المؤسسة.²

الفرع الخامس: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤدي هو كذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه، كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، فهناك العديد من الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم وكذا الاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما :

الاتجاه الأول: يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح.

الاتجاه الثاني: يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

الاتجاه الثالث: يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.³

ويمكن توضيح الاتجاهات الثلاثة من خلال الجدول الآتي :

¹ عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية في أداء العاملين، مجلة مأمون الجامعة، بغداد، العدد 21، 2013، ص 158.

² بلخيري سهام، عشيق حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، لبويرة، 2012، ص 84.

³ زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الشكل رقم (1-1): اتجاهات علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية

مستوى الرضا الوظيفي			
مرتفع	منخفض	مرتفع	مستوى أداء العامل
الأداء ↑ الرضا ↓ 2 الشعور بالأمل في التغير	الأداء ↑ الرضا ↑ 1 الشعور بالتوازن والتفوق		
الأداء ↓ الرضا ↓ 4 الشعور بالإحباط والإهمال و الكسل	الأداء ↑ الرضا ↓ 3 الشعور بالمعاملة على حساب العمل	منخفض	

المصدر: بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010، ص 78

1- الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية والعكس:¹ يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموارد البشرية هو متغير تابع له، و يقوم هذا الاتجاه على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه و ترتفع معنوياته و امتناناته لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته ويزداد أدائه و هذا ما يوضحه المربع الأول (1) من الشكل السابق.

والعكس صحيح أي أن: الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتنان لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الرابع (4) من الشكل السابق.

2 - ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس:² يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتتنضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عالي حتى مكافأة عالية و التي بدورها تحقق رضا الموظف عن أدائه، و بتالي الأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول (1) من الشكل السابق . أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض يترتب على ذلك حوافز أول مكافآت

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 224 .

² حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية لنشر، القاهرة، 1999، ص 228.

بنسبة ضئيلة وبالتالي يكون إشباع الموظف قليل ورضاه منخفض وهد ما يشير إليه المربع الرابع (4) من الشكل السابق .

3 – لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي: ¹ يفترض هد الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى متغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف و صفات متعلقة بالوظيفة و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية وأخرى بالبيئة الداخلية, فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بضرورة إلى زيادة أدائه و هدا ما يشير إليه المربع الثالث (3) من الشكل السابق, وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب دكتاتوري في القيادة و بذلك يكون أدائه مرتفعا لكن رضاه الوظيفي منخفض وهدا ما يشير إليه المربع الثاني (2) من الشكل السابق .

¹ شنوفي نور دين, تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية, أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية غير منشورة, جامعة الجزائر, 2005, ص 204.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها

لقد تناولت عديد الدراسات متغيري الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية إما كمتغير تابع أو كمتغير مستقل أو متغير وحيد، لذلك ففي هذا المبحث سنستعرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري موضوع دراستنا ونناقشها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

نستعرض من خلال هذا المطلب أهم الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع دراستنا، حيث نقسمها ما بين الدراسات الوطنية، الدراسات العربية، و الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات الوطنية (المحلية)

نوجزها في:

1- دراسة بلطاش إلهام(2019)، بعنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي و مدى مساهمته في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمعسكر، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 72 عاملا بالمؤسسة.

و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وهذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية.
- أهمية ظروف وبيئة العمل في زيادة مستويات الرضا و الأداء.
- أهمية الاستقرار الوظيفي في زيادة الرضا والأداء.

2- دراسة سعيدة ندير (2018)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية ورقلة - فرع تقرت، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 52 عاملا(ما بين إداري و تقني) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بفرع تقرت.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن مستوى الرضا الوظيفي دون المتوسط في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بفرع تقرت.
- ليس هناك اختلاف معنوي بين مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية ورقلة - فرع تقرت يعزى للمتغيرات الشخصية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية ورقلة - فرع تقرت.

3- دراسة بن موفق الميلود و بن صافي عبد الكريم(2017)، بعنوان : **الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم**, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم حول وظيفته وذلك من جوانب مادية ومعنوية واجتماعية واسرية ومحاولة ربطها بأدائه في عمله, حيث تم الاعتماد على المنهج المقارن , وكذا الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة 23 معلم , منهم 17 معلم بالمدرسة العمومية, و6 معلمين بالمؤسسة الخاصة بولاية الجلفة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-الدخل المادي الذي يتقاضاه المعلمين في المدرسة العمومية والمدرسة الخاصة غير مقنع لهم على حد السواء مما يؤكد عدم الرضا عن عملهم كمعلمين .

-طبيعة الاشراف غير السوي تساهم في عدم الرضا الوظيفي وبالتالي نقص في أداء عملهم -معظم المعلمين في المدرسة العمومية والمعلمين في المدرسة الخاصة برغم شعورهم بالإحباط لعدم وجود فرص الترقية الا ان هذا لا يؤثر على أدائهم .

4- دراسة برباح محمد الأمين ومساوي يحي(2016)، بعنوان **تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية و اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة فتم توزيع 190 استبانة على عمال المؤسسة الاستشفائية بمغنية .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية.

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة لرفع من مستوى الأداء.

5- دراسة صفوان امينة ويحي ربيع (2015)، بعنوان: **إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين**, حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين وكيفية ادارته , تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا على مدخل الدراسات الوثائقية بالمركز التجاري ,أنو, بعين الدفلى.

تتمثل النتائج في ما يلي:

- إدراك العاملين لأهمية الوقت .

- مستوى أداء العامل يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

- إن العلاقة بين إدارة الوقت واداء العاملين مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل.

- لا تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعاملين.

6- دراسة فارسي صبرينة (2015)، بعنوان: **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة**, هدفت هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال وكذا التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين ومدى تأثيرها على المؤسسة محل الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ,وكذا الاعتماد على استمارة جمع البيانات, لدراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

من أهم النتائج المتوصل إليها :

- الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات ومكافآت واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فعال.
- تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين, فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والمتمثلة في نقص المعارف و المهارات.
- المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي إلى زيادة أدائهم .
- العمال في المؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم.

7- دراسة صبيان إيمان(2012)، بعنوان: **أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية**، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير الرضا الوظيفي على أداء المورد البشرية في مؤسسة نسج وطبع الحريريات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بتوزيع هذه الإستبانة على عينة مكونة من 84 عامل بمؤسسة نسج وطبع الحريريات .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- لا يؤثر الرضا عن الأجر في ارتفاع الاتجاهات الإيجابية للموارد البشرية بالمؤسسة نحوى الأداء بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن الأمن الوظيفي .
- مهما ارتفعت مشاعر الولاء و الالتزام و الرقابة الذاتية وغيرها من المشاعر التي تجعل الموظف لا يستسلم لإغرات الخارجية .
- الموارد البشرية مستعدة لتغير إن وجدت ما هو أحسن .

8- دراسة شاطر شفيق(2010)، بعنوان: **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية**، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تم توزيع 65 استبيان على عينة من عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز – جيجل.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- رضا المورد البشرى عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعنى بضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كمانه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة لرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كمانه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة.

- هناك مصادر متعددة لضغوط العمل ،فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية، ومنها ما هو مرتبط بالموارد البشري، وغالبا ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري.

- إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظر للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- إن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، نظرا لتعدد مصادرها وأسبابها.

9- دراسة نور الدين عسلي(2009) ، بعنوان: إدارة الصراع و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ،هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاثار السلبية و الإيجابية لإدارة الصراع و تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين ،اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وكذا المقابلة على عينة من مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها

-إدارة الصراع لها أثار كبيرة على اتجاه و سلوكيات الافراد ورضاهم الوظيفي.
-تأثر إدارة الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
-تؤثر كل من القيادة و الاتصال و الرقابة ايجابيا على الرضا الوظيفي ولها دور فعال في ادراة الصراع.

-وجود علاقة بين ادارة الصراع والرضا الوظيفي.

-إدارة الصراع و الرضا الوظيفي يمثلان توليفة تفرض نفسها كأحد العوامل التي تقيس مدى أهمية القائد في تسيير مهام المنظمة.

10- دراسة زرقة أحمد(2008)، بعنوان: فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي بتباع المنهج الوصفي التحليلي و استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تم توزيع 129 إستبانة على عمال مؤسسة سونلغاز بالمدينة

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أغلبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال .
- الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين طريقة رسمية .
- أغلبية العاملين غير راضين عن الترقية و الأجر.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

من أهمها:

1-دراسة أحمد نوار نصيف جاسم (2018)، بعنوان: الحوافز ودورها في تحسين في تحسين أداء العاملين ،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة و أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين و التي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام الحوافز و مدى تأثيره على أداء العاملين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث مصرف الشرق الوسط لاستثمار في مدينة بغداد ميدانا لتطبيق البحث ، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات بعينة 50عاملا.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- لا تعتمد إدارة المصرف على آليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين مما أثر على أداء العاملين سلبا وخصوصا عند إدراك العاملين أن الآليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من أجله.
- تبين أن إدارة المصرف لم توجه الحوافز المعنوية باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بين الكوادر العاملة والذي يعكس على أداء العاملين.
- أظهرت النتائج أن هناك تركيز من قبل إدارة المصرف في إعداد نظام حوافز يتمتع بقبول لدى العاملين في المصرف لقدرة رضا العاملين.
- أظهرت المعطيات الإحصائية على وجود علاقة وتأثير لأبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين.

2- دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه (2017)، بعنوان: الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، حيث تناولت بعض الجوانب منها الرواتب والحوافز والمكافآت، ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 227 عاملا.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- تبين وجود علاقة ايجابية بين الرضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات.
- تبين أن مستوى الرضا الوظيفي والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

3- دراسة فاروق الرافي (2016)، بعنوان: الرضا الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى رزكاري التعليمي في مدينة اربيل- العراق، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للممرضين والعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في مستشفى رزكاري التعليمي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت الدراسة 85 ممرضا وممرضة من هذا المستشفى، كما جمعت البيانات باستخدام أداة الاستبيان.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت الدراسة أن أغلب العينة من الممرضين و الممرضات كانوا راضيين مع فترة ميولهم إلى المستشفى هم من يعملون منذ أقل من سنة.
- كما أظهرت الدراسة أن الغالبية من الممرضات راضون عن فترة توجههم إلى المستشفى عندما يعملون منذ أقل من سنة.
- أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من الممرضات راضون جدا مع تواجد الكادر التمريضي.

4- دراسة يوسف حسن أحمد البشير (2015)، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الرضا

الوظيفي و الأداء الوظيفي وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعه على إجمالي عمال الكلية والمقدر بـ 110 عاملاً.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- بينت الدراسة أهمية ظروف بيئة العمل و دورها في زيادة الأداء.
- أكدت الدراسة على أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- أكدت الدراسة أهمية نوعية الأعمال التي توكل للعامل، ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي.
- 5- دراسة خالدية مصطفى عطا (2014)، بعنوان: **القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي**، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنواع القيم الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة المركزية لجامعة بغداد باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختبار عينة البحث لتشمل كل الموظفين في المكتبة وتم توزيع استبيان على عينة بلغت 40 موظفاً.

من أهم النتائج التي توصل إليها :

- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة المركزية .
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة المركزية يعتمد على ما يمتلكه العاملين من قيم أخلاقية.
- 6- دراسة رياض ضياء عزيز(2013)، بعنوان: **المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي**، هدفت هذه الدراسة على تحديد تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان-العراق ، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان لعينة مكونة من 50 موظفاً بالشركة.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي
- يعد المناخ التنظيمي من الأدوات الأساسية التي تساعد الشركة على تحسين أدائها من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
- وجود عدة محاولات للباحثين لتطوير نماذج من المقاييس لقياس الرضا الوظيفي الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه النماذج و تنوعها واختلاف إبعادها
- تبين من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للمناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة.

- 7- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008)، بعنوان: **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي**، هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها ، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على

مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 320 موظف و موظفة من العاملين بالشركة.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس و مكان العمل لصالح الذكور و لفئة العاملين في قطاع غزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث أظهرت فروق حوله بين طبقتي "توجيهي" و "دبلوم".

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

من أهمها:

1- دراسة ريشارد (2013)، بعنوان: **مستوى الرضا الوظيفي لهيئة الموظفين غير التدريسيين**، أجريت هذه الدراسة بهدف فحص ووصف مستوى الرضا الوظيفي للموظفين غير التدريسيين في الجامعة البنجابية باتيالا- الهند، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات وإدارتها عن طريق استبيان الرضا الوظيفي، حيث بلغ حجم العينة 50 عامل .

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- اكتشف أن معظم الموظفين غير التدريسيين يجدون رضاهم من الثقة في الإدارة والعلاقات مع أقرانهم والاحتياجات التدريبية .
- كما يتفق معظم المجيبين أن المحسوبية غير موجودة في منظماتهم، فيحين أن البعض الآخر لا يوافقون على البيان المذكور.

2- دراسة كشورد (2012)، بعنوان: **أهمية الرضا الوظيفي**، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ارتباط مهارات المدير والرضا الوظيفي ، حيث أجريت الدراسة مع 35000 موظفا في فرنسا و المملكة العربية السعودية ، وطلب من المشاركين اختيار معيارا واحد للرضا الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام الاستبيان كأداة لدراسة.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- 50% من الموظفين الذين تم استجوابهم يعتقدون أن مهارات المدير تلعب دورا مهما للغاية في الرضا الوظيفي، هذا المعيار له الأسبقية على العوامل التقليدية الأخرى مثل التدريب، الراتب، الأقدمية، المسافة بين المنزل والعمل.

- إذا كانت المعايير التقليدية مهمة، فإن دور المدير لا يقل أهمية.

3- دراسة مارك واسرشتاين (2005)، بعنوان: **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين في السياقات التنظيمية**، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة لدى مدير المدرسة، وتصور المعلمين لمهنتهم والخصائص الفردية "الجنس، العمر و العرق" على الرضا المهني للمعلمين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان مكون من ثلاث أجزاء على 50 معلم، طلب من المعلمين الإبلاغ عن مستوى الرضا الوظيفي، و أسلوب القيادة الذي يتبناه مديرهم، وتصورهم للمهنة، بالإضافة إلى ذلك تم جمع بيانات إضافية عن خصائصها الفردية،

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها

- العوامل المحددة التي تؤثر على رضا المعلم هي أسلوب القيادة لمدير المدرسة و إدراكهم لمهنتهم.
- يلعب جنس وعرق المعلمين أيضا دورا مهما في هذا التقييم، مقارنة بخصائص فردية أخرى لا يبدو أنها تفسر الاختلافات في الرضا.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراضنا لدراسات السابقة نجد أن هاته الدراسات تتداخل وتختلف مع دراستنا في العديد من النقاط نلخص أهمها فيما يلي :

1- من حيث الهدف:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مثل دراسة: (سعيدة ندير 2018), (عبد الله خالد المعايطة 2017), (يوسف حسن البشير 2015) , (صبيان إيمان 2012) .
و تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناولها لعنصر الرضا الوظيفي مثل دراسة : (بن موفق ميلود 2017) , (فاروق الرافي 2016) , (خالدية مصطفى عطا 2013) , (ريتشارد 2013) , (كاشورد 2012) , (نوردين عسلي 2009) , (زرقة أحمد 2008) , (إيهاب محمود عايش طيب 2008) , (مارك و إسرشتاين 2005) وعنصر أداء الموارد البشرية مثل دراسة : (أحمد نوار ظيف جاسم 2018) , (صفوان أمينة 2015) , (فارسي صبرينة 2015) .

و الاختلاف بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مكان تطبيق الدراسة الميدانية .

2- من حيث المنهج المتبع في الدراسة:

تباينت الدراسات المستعرضة في المنهج المتبع حيث اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها المنهج الوصفي التحليلي .

3- من حيث العينة:

شملت الدراسات السابقة على عينات مختلفة من حيث العدد المستهدف وتنوعت الأعداد حسب نوع المؤسسة وعدد العمال فيها .

4- من حيث الأدوات المستخدمة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أداة الاستبيان باعتبارها الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة .

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية لكل من الرضا الوظيفي الذي يعبر عن الحالة النفسية للعامل عند درجة إشباع معينة و يتكون من عدة عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل, وأداء الموارد البشرية الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية لها, ويتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل . . فالعلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية تتمثل في أن الرضا الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء الموارد البشرية أي بارتفاع الرضا عن العمل يرتفع الحماس والإقبال على العمل وكذا ارتفاع أداء العاملين يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي أي أن الرضا هو المتسبب في الأداء عن طريق الحصول على عناصر الرضا وبالتالي تحقيق الأداء فهي تمثل علاقة تأثير و تأثير.

كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات التي لها صلة بدراستنا الحالية مرتبة ترتيباً تنازلياً وتم تحليلها (من حيث الهدف, العينة, المنهج, الأدوات), حيث مثلت لنا الدراسات السابقة سجلاً حافلاً للمعلومات التي مكنتنا من إلقاء الضوء على متغيري الدراسة. وما ميز دراستنا على الدراسات السابقة استخدامنا لمصطلح أداء الموارد البشرية وعينة الدراسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب -
تقرت (ولاية ورقلة)

تمهيد

بعد دراستنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية التطبيقية لكل من الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري دراستنا بمؤسسة رغبة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)، عبر منهجية و أدوات تتلاءم وتحقيق الأهداف المرجوة.

انطلاقا مما سبق تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذه الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل من الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

بغرض توضيح الطريقة المستخدمة في الدراسة سنتناول في هذا المطلب كل من مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص هاته العينة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)، حيث تأسست مؤسسة رغوة الجنوب عام 1985م برأس مال يقدر بحوالي 110 مليون دينار، وهي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تقع بمنطقة النشاط الصناعي بتقرت، عدد عمالها 200 عاملاً ونشاطها الرئيسي صناعة الإسفنج و الأفرشة، كما تعتمد المؤسسة في تموينها على الاستيراد وتسوق منتجاتها وطنياً.

ثانياً- عينة الدراسة: تم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبلغ حجمها 56 عاملاً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عن طريق زيارة ميدانية، وبعد استرجاعها وفحصها تم استبعاد 2 منها، فأصبح لدينا 54 استبياناً، وكانت نتائج التوزيع موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) : توزيع عينة الدراسة

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير قابلة لتحليل	عدد الاستبيانات القابلة لتحليل
العدد	56	56	0	2	54
النسبة	100%	100%	0%	4%	96%

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

نوضح خصائص عينة الدراسة كما يلي :

أولاً- توزيع عينة الدراسة متغير الجنس: ويتضح من خلال الجدول التالي:

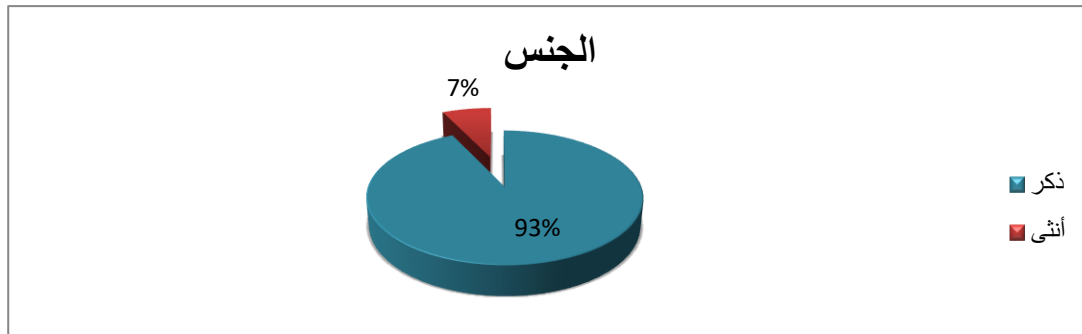
الجدول رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
92.6%	50	ذكر
7.4%	4	أنثى
100.0%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 54 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعدد 50 فردا بنسبة 93% وهي أكبر من الإناث البالغ عددهم 04 بنسبة 7%، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس باستخدام الدائرة النسبية



SPSS .V 25 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الذكور أكثر من الإناث، وكذلك كون موقع المؤسسة بعيد عن التجمعات العمرانية .

ثانيا- توزيع عينة الدراسة متغير العمر: نوضحه بالجدول الآتي

الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

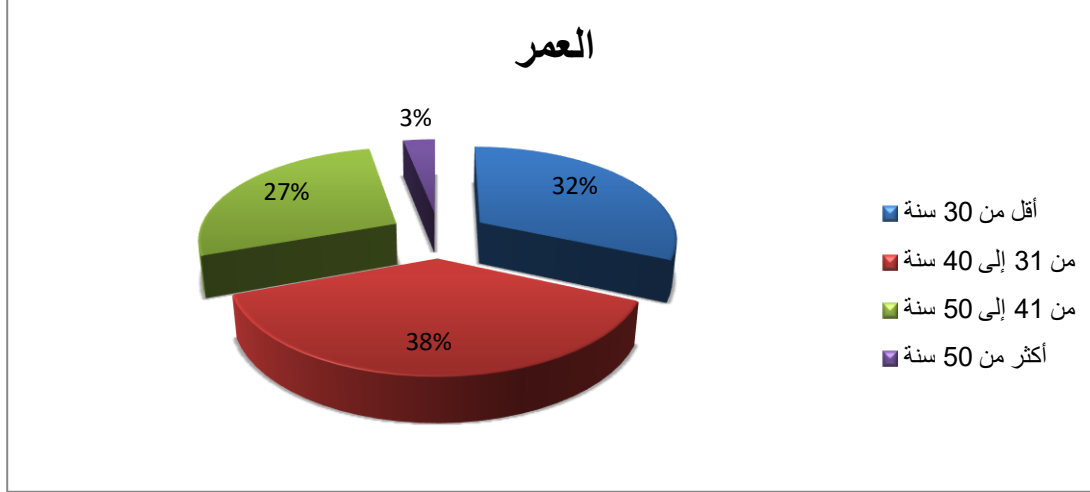
النسبة %	التكرار	
31.5%	17	أقل من 30 سنة
37.0%	20	من 31 إلى 40 سنة
27.8%	15	من 41 إلى 50 سنة
3.7%	2	أكثر من 50 سنة
100.0%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 54 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر بلغت فئة أكبر من 50 سنة بعدد 2 أفراد بنسبة 3.7% تليها الفئة التي تنتمي من (41 إلى 50) سنة بعدد 15 فردا ونسبة 27.8% في حين الفئة من (31 إلى 40) سنة بعدد 20 فردا ونسبة 37.0%، وأخيرا الفئة (الأقل من 30) سنة بـ 17 فردا

و نسبة 31.5%، وبالتالي تمنح هذه الميزة للمؤسسة أنها تخدم جميع الفئات العمرية, كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر باستخدام الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ثالثا- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يتضح من خلال الجدول الآتي:

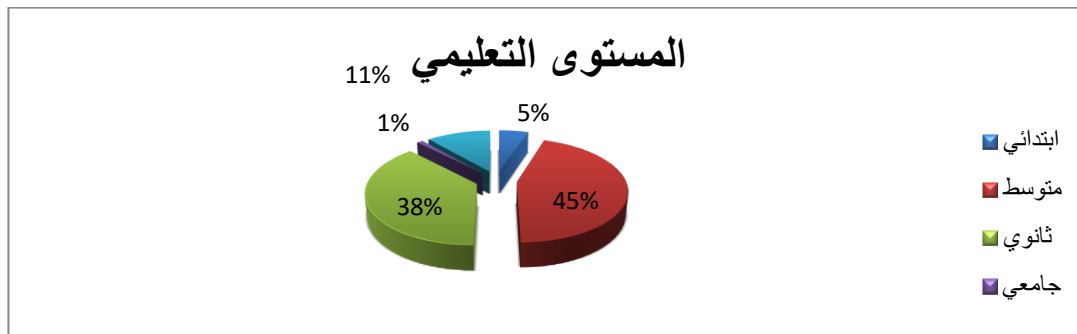
الجدول رقم (2-4): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
5.6%	3	ابتدائي	المستوى التعليمي
44.4%	24	متوسط	
37.0%	20	ثانوي	
1.9%	1	جامعي	
11.1%	6	آخر	
%100	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أغلبية عينة الدراسة ذو مستوى متوسط بنسبة 44.4% يليها المستوى الثانوي بنسبة 37.0% في حين كانت نسبة 11.1% لأصحاب المستويات الأخرى، بينما كانت نسبة 5.6% للمستوى الابتدائي، وأخيرا المستوى الجامعي بفرد واحد بنسبة 1.9% ، ونوضح ما سبق من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي باستخدام الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

رابعاً- توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني: تتوزع عينة الدراسة حسب هذا المتغير كما يلي:

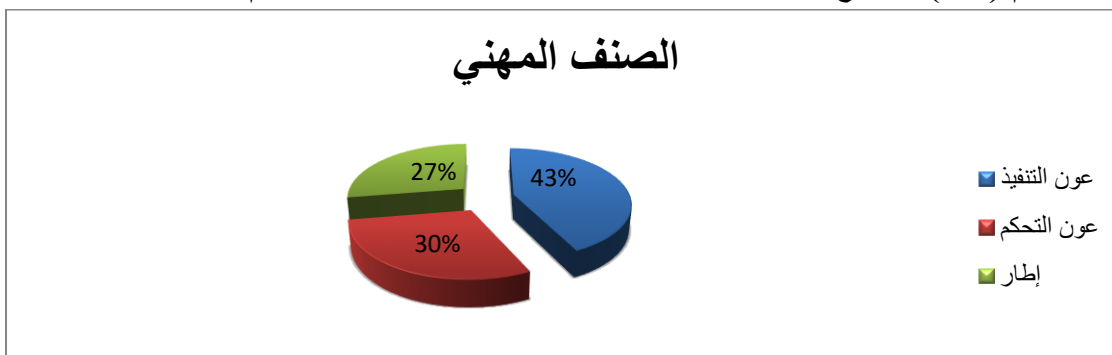
الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

النسبة %	التكرار		
42.6%	23	عون التنفيذ	الصنف المهني
29.6%	16	عون التحكم	
27.8%	15	إطار	
100.0%	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن صنف عون التنفيذ هو الأكثر بعدد 23 ونسبة 42.6%، تليها صنف عون التحكم بعدد 16 ونسبة 29.6%، ثم إطار بعدد 15 ونسبة 27.8%، ونوضح ما سبق من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني باستخدام الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

خامساً- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: نوضحها من خلال الجدول التالي:

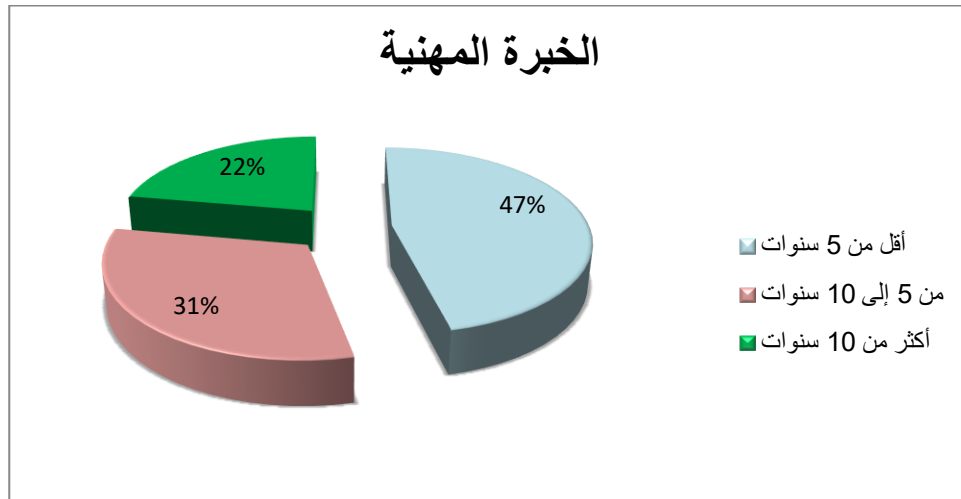
الجدول رقم (2-6): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
46.3%	25	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
31.5%	17	من 5 إلى 10 سنوات	
22.2%	12	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن سنوات الخبرة لعينة الدراسة أقل من 5 سنوات كانت بعدد 25 فرد ونسبة 46.3% ، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 17 ونسبة 31.5%، أما أكثر من 10 سنوات فكانت بعدد 12 فردا ونسبة 22.2%، ونوضح ما سبق من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الخبرة المهنية باستخدام الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة للحصول على البيانات، ثم استخدمنا أهم الأدوات الإحصائية من أجل عرض ومعالجة البيانات المتحصل عليها.

الفرع الأول: الاستبيان

مرت عملية بناء الاستبيان حتى وصل إلى شكله النهائي بمراحل متعاقبة، نوجزها كالآتي:

أولاً- بناء الاستبيان: مر بناء استبيان الدراسة وفحصه بالمراحل الآتية:

- الاستفادة من تجارب الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراستنا.
 - تصميم استبيان مبدئي وعرضه على الأستاذ المشرف.
 - تعديل التصميم المبدئي بناء على توجيهات الأستاذ المشرف.
 - عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الاختصاص للتحكيم، والذين بدورهم قدموا ملاحظات قيمة تم الاستفادة منها لإخراج الاستبيان في شكله النهائي.
- ثانياً- وصف الاستبيان:** تم تقسيم استبيان الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية ، هي:
- 1- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الصنف المهني, الخبرة المهنية).
 - 2- **المحور الثاني:** تضمن المتغير المستقل وهو الرضا الوظيفي بجميع أبعاده (الأجر, محتوى العمل , فرص الترقية , نمط الإشراف , جماعة العمل , ساعات العمل والظروف المادية)، حيث اشتملت هذه الأبعاد على (27) عبارة .

الجدول رقم (7-2): العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي

الرقم العبارة	البعد
5-1	الأجر
10-6	محتوى العمل
15-11	فرص الترقية
19-16	نمط الإشراف
23-20	جماعة العمل
27-24	ساعات العمل وظروف العمل المادية

المصدر : من إعداد الطالبتين

- 1- **المحور الثالث :** تضمن المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، اشتمل على 10 عبارات .

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة و قد تم اعدادها على أساس مقياس ليكارت الثلاثي.

ولاستطلاع آراء وتوجهات المستقيين اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، غير موافق، محايد) لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 1 إلى 3، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (8-2):مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	غير موافق	محايد
1	2	3

المصدر : من إعداد الطالبتين

ثالثا- صدق أداة الدراسة: ونقصد به أن الاستثمار تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي إطار ذلك حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى الاستبيان حيث قمنا بإرساله إلى مجموعة كبيرة من اساتذة الاختصاص إلا أن من تجاوبوا معنا وارسلوا ملاحظاتهم كانوا أربعة أساتذة فقط (الملحق رقم 1).

رابعا- ثبات أداة الدراسة:يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0,6 أي (60 %)، حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول رقم (9-2): قيم الفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

عدد العبارات	قيم الفا كرونباخ	
05	0.744	أولا: الأجر.
05	0.639	ثانيا: محتوى العمل.
05	0.632	ثالثا: فرص الترقية.
04	0,657	رابعا: نمط الإشراف
04	0.820	خامسا: جماعة العمل.
04	0.748	سادسا: ساعات العمل و الظروف المادية
27	0.600	المحور الأول: مستوى الرضا الوظيفي.
10	0.722	المحور الثاني: مستوى أداء الموارد البشرية
37	0.768	قيمة ثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل محاور وأبعاد الدراسة أكبر من الحد المتفق عليه وهو 0.6، وهي قيم تدل على أن محاور وأبعاد الدراسة تتمتع بالثبات الممتاز، كما أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.76 وهو معامل ثبات جيد.

خامسا- صدق الاتساق البنائي للاستبيان: هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي يسعى الاستبيان إلى الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وإحصائيا نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (10-2): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
المحور الأول: مستوى الأداء الوظيفي	0.000	0.797**	دال
1 أولا: الأجر .	0.009	0.259**	دال
2 ثانيا: محتوى العمل.	0.000	0.724**	دال
3 ثالثا: فرص الترقية.	0.000	0.642**	دال
4 رابعا: نمط الإشراف.	0.012	0.340 **	دال
5 خامسا: جماعة العمل.	0.000	0.606**	دال
6 سادسا: ساعات العمل و الظروف المادية.	0.000	0.700 **	دال
المحور الثاني: مستوى أداء الموارد البشرية.	0.000	0.956 **	دال

دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي لأبعاد الاستبيان، وقد تراوحت بين (0.340 و 0.956) وهي قيم دالة إحصائيا لانقيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25)، وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية للعينة محل الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
2. الرسوم البيانية: لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية؛
3. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

4. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛
5. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
6. **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
7. **اختبار التوزيع الطبيعي:** باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk؛
8. **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع؛
9. **تحليل التباين ANOVA.**

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج التي توصلنا إليها ثم مناقشتها

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض جملة من النتائج المتحصل عليها من الاستبيان بعد المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: عرض نتائج المحور الثاني حول الرضا الوظيفي

نلخص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (11-2): نتائج المحور الثاني حول الرضا الوظيفي

رد	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	رد	الاتجاه العام للعينة
01	هل انت راض على الأجر الذي تتقاضاه	1.33	0.475	04	درجة منخفضة
02	يتناسب أجرك مع متطلبات المعيشة	1.96	0.190	01	درجة متوسطة.
03	يتناسب أجرك مع الدرجة العلمية التي تحملها	1.94	0.231	02	درجة متوسطة.
04	يتوافق أجرك مع نظرائك في المؤسسات المماثلة الأخرى	1.23	0.344	05	درجة منخفضة
05	سياسة الأجور المتبعة عادلة	1.40	0.229	03	درجة منخفضة
البعد الأول: الأجر		1.5815	0.16606	01	مطبقة بدرجة متوسطة
06	وظيفتك مقنعة ولا تسبب لك أي مشاكل	1.06	0.754	05	درجة منخفضة
07	أهداف العمل واضحة للجميع	1.31	0.468	02	درجة منخفضة
08	اجراءات العمل الذي تقوم به سهلة وواضحة	1.29	0.333	03	درجة منخفضة
09	تتمتع بالحرية في طرق أداء عملك	1.19	0.220	04	درجة منخفضة
10	تشاركك الادارة في اتخاذ القرارات	1.38	0.550	01	درجة منخفضة
البعد الثاني: محتوى العمل		1.3074	0.29770	04	مطبقة بدرجة منخفضة
11	تتم الترقية على أساس الاقدمية	1.35	0.482	03	درجة منخفضة
12	تتم الترقية على أساس الجهد المبذول	1.31	0.468	05	درجة منخفضة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)

13	الشهادات المتحصل عليها هي أساس الترقية	1.96	0.190	01	درجة متوسطة
14	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	1.33	0.343	04	درجة منخفضة
15	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية	1.36	0.455	02	درجة منخفضة
البعد الثالث: فرص الترقية		1.4593	0.21502	02	مطبقة بدرجة منخفضة
16	يتعامل معك المشرف بشكل جيد	1.07	0.264	04	درجة منخفضة
17	يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	1.14	0.222	03	درجة منخفضة
18	التعليمات الصادرة من المشرف واضحة	1.17	0.385	02	درجة منخفضة
19	يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات	1.33	0.475	01	درجة منخفضة
البعد الرابع: نمط الإشراف		1.2037	0.16161	05	مطبقة بدرجة منخفضة
20	تعمل ضمن فريق عمل محدد	1.34	0.346	01	درجة منخفضة جدا
21	تتعاون مع زملاؤك في أداء المهام	1.05	0.231	03	درجة منخفضة
22	يعترف زملاؤك بالجهد الذي تبذله	1.03	0.190	04	درجة منخفضة
23	أنت راض على عدالة توزيع المهام بين الموظفين	1.31	0.468	02	درجة منخفضة
البعد الخامس: جماعة العمل		1.1806	0.19068	06	مطبقة بدرجة منخفضة
24	ساعات ومواعيد العمل المعمول بها جيدة	1.26	0.222	04	درجة منخفضة
25	فترات الراحة أثناء العمل كافية	1.29	0.460	03	درجة منخفضة
26	الإضاءة والتكييف والتهوية في مكان لعمل مناسبة	1.31	0.468	02	درجة منخفضة
27	وسائل الأمن والسلامة متوفرة	1.33	0.542	01	درجة منخفضة
البعد السادس: ساعات العمل و الظروف المادية		1.3148	0.24851	03	مطبقة بدرجة منخفضة
المحور الثاني حول مستوى الرضا الوظيفي		1.3412	0.12350	مطبقة بدرجة منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بقياس مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة رغوة الجنوب-

تقرت بلغ: 1.3412 وبالا انحراف معياري بلغ 0.1235 وهو اقل من الواحد؛ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، هو ضمن مجال الموافقة (من 01 الى 1.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة منخفضة حسب وجهة نظر افراد العينة. ويظهر ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور حيث هي موافقة: **متوسطة، منخفضة.**

وفيما يلي سنقوم بشرح الابعاد حسب ترتيب اهميتهم بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة:
أولاً- البعد الأول (الأجر): حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=1.5815$) و بدرجة تطبيق **متوسطة**، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 الى 2.20 درجة) ، وتبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة **(متوسطة، منخفضة)**، كما ان المتوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.23-1.96)، حيث ان **(عبارة رقم 02، $x=1.96$ ، احتلت المرتبة الأولى)** وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **متوسطة**؛ أي انهم يوافقون بدرجة **متوسطة** يتناسب الأجر مع متطلبات المعيشة. أما **(عبارة رقم 03، $x=1.94$ ، احتلت المرتبة الثانية)** وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **متوسطة**؛ أي انهم يوافقون بدرجة **متوسطة** أن يتناسب الأجر مع الدرجة العلمية التي يتم حملها. كما نجد العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ($x=1.33$)، أي موافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** على أن سياسة الأجور المتبعة عادلة ، في حين احتلت العبارة رقم 01 هل انت راض على الأجر الذي تتقاضاه المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ($x=1.33$) من حيث أهميتها النسبية بدرجة **منخفضة**. وأخيرا احتلت العبارة رقم 04 يتوافق أجرك مع نظرائك في المؤسسات المماثلة الاخرى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 1.23 وبدرجة **منخفضة**.

ثانياً- البعد الثالث: فرص الترقية ، حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبية نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=1.4593$) وبدرجة تطبيق **منخفضة**، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 01 الى 1.60 درجة)، كما تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة **(متوسطة، منخفضة)**، اذ كانت المتوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.31-1.96)، حيث ان **العبارة رقم 13، حققت متوسط $x=1.96$ ، فاحتلت المرتبة الأولى**، وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **متوسطة**؛ أي انهم يوافقون بدرجة **متوسطة** أن الشهادات المتحصل عليها هي أساس الترقية. أما **العبارة رقم 15، $x=1.36$ ، احتلت المرتبة الثانية**، وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **منخفضة**؛ أي انهم يوافقون بدرجة **منخفضة** حرص المؤسسة على مشاركتهم في دورات تدريبية من أجل الترقية، كما نجد العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي ($x=1.35$) وموافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** على أن الترقية تتم على أساس الاقدمية. بينما نجد العبارة رقم 14: "توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية"، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=1.35$)؛ مما يؤكد على درجة موافقة **منخفضة** اتجاه هذه العبارة، وأخيرا احتلت العبارة رقم 12: "تتم الترقية على أساس الجهد المبذول"، **المرتبة الأخيرة** من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.31 ودرجة موافقة **منخفضة** حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

ثالثا- البعد السادس حول ساعات العمل و الظروف المادية: حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبة نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ($x=1.3148$) و بدرجة تطبيق **منخفضة**، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 الى 1.60 درجة)، وتبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (**منخفضة**)، اذ ان المتوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.26- 1.33)، حيث ان(العبارة رقم 27، **حققت** $x=3.45$ ، **فاحتلت المرتبة الأولى**)، وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **منخفضة**؛ أي انهم موافقون بدرجة **منخفضة** أن وسائل الأمن والسلامة متوفرة. أما(العبارة رقم 26، **فحققت** $x=1.31$ ، **واحتلت المرتبة الثانية**)، وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **منخفضة**؛ أي انهم يوافقون بدرجة **منخفضة** على ان الإضاءة والتكييف والتهوية في مكان العمل مناسبة.

كما أن العبارة رقم 25 احتلت **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي ($x=1.29$)، وموافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** على أن فترات الراحة أثناء العمل كافية، واحتلت **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي ($x=1.26$)؛ مما يؤكد على درجة موافقة **منخفضة** أن ساعات ومواعيد العمل المعمول بها جيدة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

رابعا- البعد الثاني حول محتوى العمل: حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=1.3074$)، و بدرجة تطبيق **منخفضة**، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 الى 1.60 درجة)، كما تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة **منخفضة**، اذا ان المتوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.06- 1.38)، حيث ان(عبارة رقم 10، **حققت** $x=1.38$ ، **فاحتلت المرتبة الأولى**) وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **منخفضة**؛ أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة **منخفضة** أن الادارة تشاركهم في اتخاذ القرارات.

أما(العبارة السابعة **فحققت** $x=1.31$ ، **واحتلت المرتبة الثانية**)، وموافقون في اجاباتهم عليها بدرجة **منخفضة**؛ أي انهم يؤكدون وبدرجة **منخفضة** ان أهداف العمل واضحة للجميع. كما نجد العبارة رقم 08 قد احتلت **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي ($x=1.29$)، وموافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة**؛ أي أنهم يوافقون بدرجة **منخفضة** على أن اجراءات العمل التي يقومون بها سهلة وواضحة. في حين احتلت العبارة رقم 09 **المرتبة الرابعة** بمتوسط

حسابي ($x=1.19$)؛ أي موافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** على أنهم يتمتعون بالحرية في طرق أداء عملهم. بينما نجد العبارة رقم 06 "وظيفتك مقنعة ولا تسبب لك أي مشاكل " احتلت **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي (1.06) مما يؤكد على درجة موافقة منخفضة حسب اجابات المستجوبين اتجاه هذه الفقرة.

خامسا - البعد الرابع حول نمط الإشراف: وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة **الخامسة** بالمتوسط الحسابي ($x=1.203$) و بدرجة تطبيق **منخفضة** حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 الى 1.60 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (**منخفضة**) اذا ان المتوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.07 - 1.33) حيث ان (عبارة رقم 19، $x=1.33$ ، **احتلت المرتبة الأولى**) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **منخفضة** أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة **منخفضة** أنه يقوم المشرف بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين "أما (عبارة 18 $x=1.17$ ، **احتلت المرتبة الثانية**) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **منخفضة** أي انهم يؤكدون وبدرجة **منخفضة** انه التعليمات الصادرة من المشرف واضحة . كما نجد العبارة رقم 17 احتلت **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي ($x=1.14$) موافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** أي يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل في حين العبارة رقم 16 احتلت **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي ($x=1.07$) أي موافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** ما يعني أنه يتعامل معك المشرف بشكل جيد .

سادسا - البعد الخامس حول جماعات العمل. وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة **السادسة** بالمتوسط الحسابي ($x=1.180$) و بدرجة تطبيق **منخفضة** حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 الى 1.60 درجة) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (**منخفضة**) اذا ان المتوسطات الحسابية لعباراته محصورة بين (1.03 - 1.34) حيث ان (عبارة رقم 20 $x=1.34$ ، **احتلت المرتبة الأولى**) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **منخفضة** أي انهم يؤكدون على انه وبدرجة **منخفضة** أنه تعمل ضمن فريق عمل محدد "أما (عبارة 23 $x=1.31$ ، **احتلت المرتبة الثانية**) وموافقون في اجابتهم عليها بدرجة **منخفضة** أي انهم يؤكدون وبدرجة **منخفضة** انه أنت راض على توزيع المهام بين الموظفين كما نجد العبارة رقم 22 احتلت **المرتبة الرابعة والأخيرة** بمتوسط حسابي ($x=1.03$) موافقون على اجاباتهم بدرجة **منخفضة** أي يعترف زملائك بالجهد الذي تبذله.

الفرع الثاني: عرض نتائج المحور الثالث حول أداء الموارد البشرية

نلخص النتائج المتوصل اليها في هذا المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12-2): نتائج المحور الثالث حول أداء الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
28	تقوم المؤسسة بتقديم حلول في العمل	1.32	0.706	06 درجة منخفضة
29	أنت على علم بجميع المهام والواجبات	1.45	0.468	04 درجة منخفضة
30	تملك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تقوم بها	1.33	0.475	05 درجة منخفضة
31	أنت في المكان الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	1.06	0.458	10 درجة منخفضة
32	تحويلك من منصب الى منصب يؤثر على أداء عملك	1.09	0.385	09 درجة منخفضة
33	تراعي التوقيت المطلوب لإنجاز العمل الموجه إليك	1.26	0.805	08 درجة منخفضة
34	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام	1.29	0.475	07 درجة منخفضة
35	أغلب نتائج عملك تقيم بالجيده	1.97	0.321	01 درجة متوسطة
36	تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عملك	1.67	0.278	03 درجة متوسطة
37	تستخدم كل طاقتك في العمل	1.90	0.349	02 درجة متوسطة
المحور الثالث حول أداء الموارد البشرية		1.8700	0.25389	مطبقة بدرجة متوسطة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغبة الجنوب - تقرت (ولاية ورقلة) بلغ: 1.8700 وبانحراف معياري بلغ: 0.25389، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 1.61 الى 2.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر موظفيها، وان معظم موافقتهم على عبارات المحور هي بدرجة (منخفضة، متوسطة)، والمتوسطات الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 1.06 و أعلى متوسط حسابي بلغ: 1.97، كما أن العبارة 35: "أغلب نتائج عملك تقيم بالجيده" كانت الموافقة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 1.97، واحتلت المرتبة الأولى من حيث

اهميتها. كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة أن العبارة رقم 37: "تستخدم كل طاقتك في العمل" كانت الموافقة عليها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 1.90 ، فاحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها، في حين كانت وجهة نظر الموظفين اتجاه عبارة رقم 36: "تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عملك" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.67، فاحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها. وكانت الموافقة على العبارة رقم 31: "أنت في المكان الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي" بدرجة منخفضة و متوسط حسابي بلغ: 1.06 ، فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة حول إجاباتهم على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وهناك عدة اختبارات إحصائية لاختبار توزيع البيانات (كطريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات دراستنا:

الجدول رقم (13-2) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0,154	54	0,968	0,200*	54	0,084	المحور الأول
طبيعي	0,064	54	0,932	0,117	54	0,134	المحور الثاني:

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الثاني: sig=0.200 هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثالث، فقد بلغت قيمة sig = 0.117 وهي أكبر من (0.05)؛ ومنه فإن بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور تتوزع طبيعيا، أي أننا في دراستنا هاته سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

بهدف التعرف على أثر كل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية سنقوم باختبار فرضيات الدراسة لتأكيد أو نفي وجود هذا الأثر في مؤسسة رغبة الجنوب – تقرت -

أولا- اختبار الفرضيات الفرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب – تقرت (ولاية ورقلة) تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى المهني, الخبرة المهنية)". من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب – تقرت (ولاية ورقلة) تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى المهني, الخبرة المهنية).

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب – تقرت (ولاية ورقلة) تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى المهني, الخبرة المهنية).

لاختبار هاته الفرضية استخدمنا تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة حسب متغيرات الشخصية حيث يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 14): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	محاور الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الرضا	المحور الثاني	بين المجموعات	060,0	0.384	538,0
		خلال المجموعات	208,0		
	المحور الثالث	بين المجموعات	029,0	0.440	510,0
		خلال المجموعات	3.388		
العمر	المحور الثاني	بين المجموعات	,3060	10,127	0,000
		خلال المجموعات	,5030		
	المحور الثالث	بين المجموعات	,6390	3,838	,0150
		خلال المجموعات	2,777		
المستوى التعليمي	المحور الثاني	بين المجموعات	,1890	3,749	0,010
		خلال المجموعات	,6190		
	المحور الثالث	بين المجموعات	,3540	1,414	,2430

		خلال المجموعات	3,063		
المستوى المهني	المحور الثاني	بين المجموعات	,0010	0,027	,9730
		خلال المجموعات	,8080		
	المحور الثالث	بين المجموعات	,1080	0,834	0,440
		خلال المجموعات	3,308		
الخبرة المهنية	المحور الثاني	بين المجموعات	,0340	1,115	,3360
		خلال المجموعات	,7750		
	المحور الثالث	بين المجموعات	,1870	1,479	,2370
		خلال المجموعات	3,229		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تبيّن من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة للمستوى المهني والخبرة المهنية أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة ماعد المتغير العمر ومتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمحور الأول جاء أقل من 0.05 وبهذا نقبل فرضية البديلة عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب – تقرت (ولاية ورقلة) تعزى الى المتغيرات الشخصية (العمر المستوى التعليمي) في حين المستوى المهني والخبرة المهنية والجنس لا توجد فروقات.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)؛

لاختبار هاته الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار بين بعد الأجر ومحور أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت، حيث يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر الأجر على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
0.076	0.720	0.02	0.130	0.720
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.211 + 0.076X + ei$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول أعلاه أنه ليس هناك تأثير لبعء الأجر في تحسين أداء الموارد البشرية وعلاقة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت $(Beta=0.076)$ غير دالة احصائية أكبر من (0.05) ، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.02$ ، أي أن الاعتماد على الأجر في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (2%) من تغيرات جد ضعيفة في أداء الموارد البشرية حيث قدرت قيمة $(F=0.130)$ بمستوى دلالة أكبر من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه لا توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة)

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي مفادها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمحتوى العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمحتوى العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمحتوى العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)؛

لاختبار هاته الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار بين بعد محتوى العمل ومحور أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت، حيث يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر محتوى العمل على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
0.400	0.000*	0.220	14.636	0.000*
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = .0.809 + 0.400X + ei$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25 .

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير وعلاقة وطردية لمحتوى العمل على أداء الموارد البشرية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت $(Beta=0.400)$ دالة احصائية أقل من (0.05) ، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.220$ ، أي أن محتوى العمل بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (22%) من تغير في أداء الموارد البشرية حيث قدرت قيمة $(F=14.636)$ بمستوى دلالة أقل من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمحتوى العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفرصة الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفرصة الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفرصة الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة). و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17-2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر فرص الترقية على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
0.612	0.000*	0.268	19.087	0.000*
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.439 + 0.612 \cdot ei$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير لبعد فرصة الترقية على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت ($Beta=0.612$) دالة احصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.268$ ، أي أن لفرصة الترقية بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (26.8%) من تغير في أداء الموارد البشرية حيث قدرت قيمة ($F=19.087$) بمستوى دلالة أقل من (0.05)

عليه قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفرصة الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) نمط الاشراف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) نمط الاشراف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) نمط الاشراف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)؛ و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18-2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار نمط الإشراف الأجر على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
0.0570	0.795	0.001	0.068	0.795
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.263 + 0.057X + ei$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتبين لنا من الجدول أعلاه (**sig**) أن ليس هناك تأثير لبعده نمط الاشراف على تقييم أداء الموارد البشرية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت (**Beta=0.057**) غير دالة إحصائية أكبر من (**0.05**)، كما بلغ معامل التفسير **$R^2=0.001$** ، أي أن نمط الاشراف بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (**0.01%**) من تغير في تحسين أداء الموارد البشرية حيث قدرت قيمة (**F=0.068**) بمستوى دلالة أكبر من (**0.05**)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه لا توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **نمط الاشراف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)**

6- **اختبار الفرضية الفرعية السادسة :** التي مفادها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن جماعات العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (**0.05**) كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن جماعات العمل بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن جماعات العمل بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة)؛ و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19-2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر جماعات العمل على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
437.0	.0150	.1080	6.293	.0150
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.815 + 0.437X + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن هناك تأثير للرضا عن جماعات العمل على تقييم أداء الموارد البشرية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت $(Beta=0.437)$ دالة احصائية أقل من (0.05) ، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.108$ ، أي أن لرضا عن جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (10.8%) من تغير في تقييم أداء الموارد البشرية حيث قدرت قيمة $(F=6.293)$ بمستوى دلالة أقل من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرضا عن جماعات العمل عن تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة :التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ساعات العمل والظروف المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ساعات العمل والظروف المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ساعات العمل والظروف المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

الجدول رقم (20-2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر ساعات العمل وظروف المادية على أداء الموارد البشرية

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
432.0	.0010	0.179	11.337	.0010
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = .0763 + 0.432X + ei$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25 .

يتبين لنا من الجدول أعلاه () أن هناك تأثير لبعد نمط الاشراف على تقييم أداء الموارد البشرية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت $(Beta=0.432)$ دالة احصائية أقل من (0.05) ، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.179$ ، أي أن هناك تأثير للظروف المادية وساعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (17%) من تغير في تحسين أداء الموارد البشرية حيث قدرت قيمة $(F=11.337)$ بمستوى دلالة أقل من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه لا توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ساعات العمل والظروف المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)؛

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية: والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)"، من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).
لاختبار هاته الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار بين محوري الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت، حيث يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت

معامل الانحدار (Beta)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
1,201	000,0	,3410	26,935	000,0
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0,279 + 1.201X + ei$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك تأثير للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب - تقرت (ولاية ورقلة)؛ وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($Beta=1,201$)، وقيمة معنوية ($sig = 0,000$) أقل من 0.05، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.341$ ، أي أن نسبة تأثير الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب بتقرت قدرت بـ: 34%، وقيمة ($F=26,935$) بمستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)؛ وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت (ولاية ورقلة).

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل قمنا بدراسة تطبيقية ميدانية في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت ، حيث اعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية للدراسة (تقدر بـ 56 عاملا من المؤسسة محل الدراسة) بعد مرورها بمراحل منهجية متتالية و إخراجها في شكلها النهائي، حيث تضمنت ثلاث محاور رئيسية؛ تطرقنا في المحور الأول إلى البيانات الشخصية، وفي المحور الثاني إلى مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المحور الثالث تطرقنا إلى أداء الموارد البشرية.

وقد تم استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ، مستخدمين مجموعة من الأدوات الإحصائية إشكالية الدراسة، ومن خلال استعراض إجابات أفراد العينة المدروسة وتحليلها توصلنا إلى أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية، كما تبين لنا أن هناك تأثير لكل من محتوى العمل، فرصة الترقية، الرضا عن جماعات العمل، وساعات العمل والظروف المادية. في حين لا يوجد تأثير لكل من الأجر ونمط الإشراف السائد بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت (ولاية ورقلة) في تحسين أداء الموارد البشرية.

الخاتمة العامة

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و حل العديد من المشاكل التي تتعرض لها هذه المؤسسات , ومن أجل تفعيل أداء المورد البشري والاستفادة من قدرته وطاقاته دفعت التحديات بيئة الأعمال للمؤسسات إلى تفهم دوافعه وكيفية التأثير عليها لتحقيق الرضا الوظيفي له.

وعلى هذا الأساس تمحورت دراستنا حول إشكالية أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية, وقد اخترنا مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت لإجراء الدراسة الميدانية فيها لما يتوفر فيها من امكانات مناسبة لدراستنا.

1. نتائج الدراسة:

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة)؛ توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب -تقرت (ولاية ورقلة) تعزى الى المتغيرات الشخصية (العمر المستوى التعليمي) في حين الجنس والمستوى المهني والخبرة المهنية لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

- ليس هناك تأثير لبعد الأجر في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب - تقرت- وهذا ما ينفي الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأجر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).

- هناك تأثير لبعد محتوى العمل في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب - تقرت- وهذا ما يؤكد الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمحتوى العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

- هناك تأثير لبعد فرص الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب - تقرت- وهذا ما يؤكد الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفرصة الترقية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

- ليس هناك تأثير لبعد نمط الإشراف في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب - تقرت- وهذا ما ينفي الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) نمط الإشراف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).

- هناك تأثير لبعء جماعة العمل في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب – تقرت- وهد ما يؤكد الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرضا عن جماعات العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب- تقرت (ولاية ورقلة).
- هناك تأثير لبعء ساعات العمل وظروف المادية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب – تقرت- وهد ما يؤكد الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ساعات العمل والظروف المادية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة).
- هناك تأثير لرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب – تقرت- وهذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية المطروحة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة رغبة الجنوب-تقرت (ولاية ورقلة)".

2. التوصيات:

- في نهاية دراستنا هاته نقترح على مؤسسة رغبة الجنوب- تقرت التوصيات الآتية:
- ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لما يحققه من تحسين مؤكد لأداء هاته الموارد البشرية.
- العمل على تحسين محتوى العمل.
- العمل على تحسين فرص الترقية داخل المؤسسة.
- تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، وإشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات وبعث فيهم روح الانتماء إلى هذه المؤسسة.
- ضرورة تحسين الظروف المادية في العمل بالمؤسسة.

3. آفاق الدراسة:

إدراكا منا بأن البحث العلمي تراكمي؛ فإننا نقترح على الدارسين والباحثين العناوين الآتية كآفاق للدراسة:

- ✓ أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- ✓ دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- ✓ أثر الولاء التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ أهمية جماعة العمل في تحسين أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1- ابن منظور وآخرون، لسان العرب، المجلد 5، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، لبنان، 2005م.
- 2- أحمد إبراهيم ابوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012.
- 3- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكاتب المصري، القاهرة، 1993.
- 4- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1999.
- 5- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
- 6- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 7- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 8- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 9- محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، أساسيات الإدارة و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009م.
- 10- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2015م.

ثانياً- المجلات:

- 1- عبد الله خالد سليم المعايطه، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين، المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث، المملكة الأردنية الهاشمية، العدد الثاني، 2017، ص36.
- 2- خالدية مصطفى عطا، القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الدنانير، العراق، العدد الخامس، 2012.
- 3- عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية في أداء العاملين، مجلة مأمون الجامعة، بغداد، العدد 21، 2013.
- 4- احمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العدد 4، 2018.

ثالثاً- الأطروحات والمذكرات:

- 1- إيهاب محمود عياش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و الاقتصاد، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- 2- بالرياح مجمد الأمين و مساوي يحي ،أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، شهادة ماستر, جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2016.
- 3- بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال, غير منشورة، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، لبويرة،2012.
- 4- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2019.
- 5- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 6- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة،2013/2014.
- 7- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 8- شنوفي نور دين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجزائر، 2005.
- 9- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير(علم نفس العمل والتنظيم)،غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2015.
- 10- عبد الكريم حاج سعد و آخرون ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة حمه لخضر، الوادي،2018.
- 11- العميرة محمد، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 12- كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشورة، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2015.
- 13- نور الدين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال ،غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.
- 14- يوسف حسن ادم بشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2015.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



قائمة المحكمين

المحكم	الدرجة	الجامعة
بوبكر عباسي	استاذ محاضر (أ)	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
زكريا بله باسي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
سامي بن خيرة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

الملحق رقم (2)

إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير
تخصص: ادارة الأعمال

استبيان

سيدي الكريم، تحية طيبة وبعد،،،

في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال ،
موسومة بـ: " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية " ، نرجو من
سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان و إبداء رأيكم بكل موضوعية بوضع إشارة (x) في المكان
المخصص.

كما نحيطكم علما بالأهمية الفائقة للإجابات المقدمة من طرفكم إلى دراستنا، ونؤكد لكم سريتها
وعدم استخدامها خارج الأغراض العلمية.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف:

د. شريف بوقصبة

من إعداد الطالبتين:

✓ بن قسوم جهيدة

✓ قادري صورية

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31-40

☐ أكثر من 50 سنة ☐ من 41-50 سنة

3- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي

☐ جامعي ☐ آخر

4- الصنف المهني:

☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار

5- الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : عناصر الرضا الوظيفي

البعد	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
الأجر	01 هل أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه			
	02 يتناسب أجرك مع متطلبات المعيشة			
	03 يتناسب أجرك مع الدرجة العلمية التي تحملها			
	04 يتوافق أجرك مع نظرائك في المؤسسات المماثلة الأخرى			
	05 سياسة الأجور المتبعة عادلة			
محتوى العمل	06 وظيفتك مقنعة ولا تسبب لك أي مشاكل			
	07 أهداف العمل واضحة للجميع			
	08 إجراءات العمل الذي تقوم به سهلة وواضحة			
	09 تتمتع بالحرية في طرق أداء عملك			
	10 تشاركك الإدارة في اتخاذ القرارات			
فرص الترقية	11 تتم الترقية على أساس الاقدمية			
	12 تتم الترقية على أساس الجهد المبذول			
	13 الشهادات المتحصل عليها هي أساس الترقية			
	14 توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية			
	15 تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية			
نمط الإشراف	16 يتعامل معك المشرف بشكل جيد			
	17 يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل			
	18 التعليمات الصادرة من المشرف واضحة			
	19 يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات			
	20 تعمل ضمن فريق عمل محدد			
جماعة العمل	21 تتعاون مع زملائك في أداء المهام			
	22 يعترف زملائك بالجهد الذي تبذله			

الملاحق

			أنت راض على عدالة توزيع المهام بين الموظفين	23	
			ساعات ومواعيد العمل المعمول بها جيدة	24	ساعات وظروف العمل المادية
			فترات الراحة أثناء العمل كافية	25	
			الإضاءة و التكييف والتهوية في مكان العمل مناسبة	26	
			وسائل الأمن والسلامة متوفرة	27	

المحور الثالث : أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	تقوم المؤسسة بتقديم حلول في العمل			
02	أنت على علم بجميع المهام والواجبات			
03	تملك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تقوم بها			
04	أنت في المكان الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي			
05	تحويلك من منصب الى منصب يؤثر على أداء عملك			
06	تراعي التوقيت المطلوب لإنجاز العمل الموجه إليك			
07	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام			
08	أغلب نتائج عملك تقيم بالجيدة			
09	تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عملك			
10	تستخدم كل طاقتك في العمل			

الملحق رقم (3) مخرجات spss-v25

قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
,744	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,639	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,632	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
,657	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,600	27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	37

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		البعد_الأول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	البعد_الرابع	البعد_الخامس	البعد_السادس	المحور_الأول
البعد_الأول	Pearson Correlation	1	-,020	,200	,003	-,012	-,039	,259
	Sig. (2-tailed)		,885	,146	,985	,934	,780	,009
	N	54	54	54	54	54	54	54
البعد_الثاني	Pearson Correlation	-,020	1	,288*	,007	,234	,542**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,885		,035	,958	,089	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
البعد_الثالث	Pearson Correlation	,200	,288*	1	,108	,309*	,262	,642**
	Sig. (2-tailed)	,146	,035		,439	,023	,055	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
البعد_الرابع	Pearson Correlation	,003	,007	,108	1	,315*	,017	,340*
	Sig. (2-tailed)	,985	,958	,439		,020	,901	,012
	N	54	54	54	54	54	54	54
البعد_الخامس	Pearson Correlation	-,012	,234	,309*	,315*	1	,296*	,606**
	Sig. (2-tailed)	,934	,089	,023	,020		,030	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
البعد_السادس	Pearson Correlation	-,039	,542**	,262	,017	,296*	1	,700**
	Sig. (2-tailed)	,780	,000	,055	,901	,030		,000
	N	54	54	54	54	54	54	54
المحور_الأول	Pearson Correlation	,259	,724**	,642**	,340*	,606**	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,012	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54	54

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

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

Correlations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	ككل_الاستبيان
المحور_الأول	Pearson Correlation	1	,584**	,797**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	54	54	54
المحور_الثاني	Pearson Correlation	,584**	1	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	54	54	54
الاستبيان_ككل	Pearson Correlation	,797**	,956**	1

الملاحق

Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	54	54	54

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

وصف خصائص عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	50	92,6	92,6	92,6
	أنثى	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	أقل من 30 سنة	17	31,5	31,5	31,5
	من 31 إلى 40 سنة	20	37,0	37,0	68,5
	من 41 إلى 50 سنة	15	27,8	27,8	96,3
	أكثر من 50 سنة	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ابتدائي	3	5,6	5,6	5,6
	متوسط	24	44,4	44,4	50,0
	ثانوي	20	37,0	37,0	87,0
	جامعي	1	1,9	1,9	88,9
	آخر	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

		الصف_المهني			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	عون التنفيذ	23	42,6	42,6	42,6
	عون التحكم	16	29,6	29,6	72,2
	إطار	15	27,8	27,8	100,0

الملاحق

Total	54	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	25	46,3	46,3	46,3
	من 5 إلى 10 سنوات	17	31,5	31,5	77,8
	أكثر من 10 سنوات	12	22,2	22,2	100,0
Total		54	100,0	100,0	

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني	,084	54	,200 [*]	,968	54	,154

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثالث	,134	54	,171	,932	54	,46,0

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج الاتجاه العام لعبارات محاور الدراسة

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5	البعد الأول
N	Valid	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,3333	1,9630	1,9444	1,2333	1,4033	1,5815
Std. Deviation		,47583	,19063	,23121	,34483	,22983	,16606

Statistics

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	البعد الثاني
N	Valid	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,0633	1,3148	1,2963	1,1963	1,3863	1,3074

الملاحق

Std. Deviation	,75483	,46880	,33391	,22091	,55091	,29770
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Statistics

		R1	R2	R3	R4	R5	البعد الثالث
N	Valid	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,3519	1,3148	1,9630	1,3333	1,3633	1,4593
Std. Deviation		,48203	,46880	,19063	,34383	,44583	,21502

Statistics

		T1	T2	T3	T4	البعد الرابع
N	Valid	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,0741	1,1441	1,1733	1,3333	1,2037
Std. Deviation		,26435	,22435	,38598	,47583	,16161

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	البعد الخامس
N	Valid	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,3448	1,0556	1,0370	1,3148	1,1806
Std. Deviation		,346900	,23121	,19063	,46880	,19068

Statistics

		M1	M2	M3	M4	البعد السادس
N	Valid	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,2648	1,2963	1,3148	1,3333	1,3148
Std. Deviation		,22280	,46091	,46880	,47583	,24851

Statistics

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	المحور الأول
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,5815	1,3074	1,4593	1,2037	1,1806	1,3148	1,3412

الملاحق

Std. Deviation	,16606	,29770	,21502	,16161	,19068	,24851	,12350
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Statistics

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	المحور الثاني
N	Valid	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
	Mis sin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,3200	1,4596	1,3333	1,0687	1,0965	1,2697	1,2997	1,9745	1,6796	1,90214	1,8700
Std. Deviation		,70615	,46880	,47583	,45877	,38576	,80566	,47583	,32145	,27876	,34910	,25389

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,584 ^a	,341	,329	,20804

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,166	1	1,166	26,935	,000 ^b
	Residual	2,251	52	,043		
	Total	3,416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

الملاحق

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,279	,312		-,896	,374
	الأول المحور	1,201	,231	,584	5,190	,000

a. Dependent Variable: الثاني المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	,006	1	,006	,384	,538
	Within Groups	,802	52	,015		
	Total	,808	53			
المحور الثاني	Between Groups	,029	1	,029	,440	,510
	Within Groups	3,388	52	,065		
	Total	3,416	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	,306	3	,102	10,127	,000
	Within Groups	,503	50	,010		
	Total	,808	53			
المحور الثاني	Between Groups	,639	3	,213	3,838	,015
	Within Groups	2,777	50	,056		
	Total	3,416	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	,189	4	,047	3,749	,010
	Within Groups	,619	49	,013		
	Total	,808	53			
المحور الثاني	Between Groups	,354	4	,088	1,414	,243
	Within Groups	3,063	49	,063		
	Total	3,416	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	--	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

المحور_الأول	Between Groups	,001	2	,000	,027	,973
	Within Groups	,808	51	,016		
	Total	,808	53			
المحور_الثاني	Between Groups	,108	2	,054	,834	,440
	Within Groups	3,308	51	,065		
	Total	3,416	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأول_المحور	Between Groups	,034	2	,017	1,115	,336
	Within Groups	,775	51	,015		
	Total	,808	53			
الثاني_المحور	Between Groups	,187	2	,094	1,479	,237
	Within Groups	3,229	51	,063		
	Total	3,416	53			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.050 ^a	.002	-.017-	.25600

a. Predictors: (Constant), الأول_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.009	1	.009	.130	.720 ^b
	Residual	3.408	52	.066		
	Total	3.416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_البعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

الملاحق

1	(Constant)	1.211	.337		3.596	.001
	الأول_البعد	.076	.212	.050	.360	.720

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469 ^a	.220	.205	.22643

a. Predictors: (Constant), الثاني_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.750	1	.750	14.636	.000 ^b
	Residual	2.666	52	.051		
	Total	3.416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.809	.140		5.777	.000
	البعد_الثاني	.400	.104	.469	3.826	.000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.268	.254	.21923

a. Predictors: (Constant), الثالث_البعد

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.917	1	.917	19.087	.000 ^b
	Residual	2.499	52	.048		
	Total	3.416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.439	.207		2.124	.038
	البعد_الثالث	.612	.140	.518	4.369	.000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.036 ^a	.001	-.018-	.25616

a. Predictors: (Constant), الرابع_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.004	1	.004	.068	.795 ^b
	Residual	3.412	52	.066		
	Total	3.416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الرابع_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.263	.264		4.777	.000
	البعد_الرابع	.057	.218	.036	.261	.795

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.329 ^a	.108	.091	.24209

a. Predictors: (Constant), الخامس_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.369	1	.369	6.293	.015 ^b
	Residual	3.048	52	.059		
	Total	3.416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الخامس_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.815	.209		3.909	.000
	البعد_الخامس	.437	.174	.329	2.509	.015

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423 ^a	.179	.163	.23225

a. Predictors: (Constant), السادس_البعد

ANOVA^a

الملاحق

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.612	1	.612	11.337	.001 ^b
	Residual	2.805	52	.054		
	Total	3.416	53			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), السادس_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.763	.172		4.444	.000
	السابع_البعد	.432	.128	.423	3.367	.001

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الأول	.084	54	.200*	.968	54	.154

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الثاني	.134	54	.117	.932	54	.064

a. Lilliefors Significance Correction