



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

(دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس - ورقلة -)

إعداد الطالبتان: سامية عياد-نور الهدى مصطفىاوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د/بالحبيب طه... (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د/كاهي فطيمة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د./بن زيد ربيعة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
تخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

(دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس - ورقلة -)

إعداد الطالبتان: سامية عياد-نور الهدى مصطفىاوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د/بالحبيب طه... (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د/كاهي فطيمة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د/بن زيد ربيعة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022

الاهداء

إلى من أسقتني الحب والحنان إلى رمز الحب ويلسم الشفاء إلى من سهرت
الليالي لننام في راحة، إلى أجمل وأنقى وأطيب قلب في الوجود

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من كنت أنامله ليقدم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواك ليمهد لنا طريق العلم أبي الحبيب الغالي

أطال الله في عمره

إلى كل من جمعني معهم ظلماً رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي
أخواتي

إخواني وأبناءهم الأحباء.

إلى جميع الأحبة والأصدقاء والأساتذة، الذين عشت وتقاسمت معهم مواقف
في حياتي

إلى كل من عائلة عياد و من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي عمر
سامية عياد

عرفان

الاهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمره الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدة الكريمة أطال الله في
عمرها و الى الوالد الكريم رحمه الله

لكل العائبة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوات و جدة وعمات الى
رفيقات المشوار اللتان قاسمتني لحظاته رعاهم الله ووفقهم : كريمة و
ماجدة

و الى كل من كان لهم أثر على حياتي .

نور الهدى مصطفىاوي

شكر و عرفان

قال تعالى

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله المؤمنين)

(وتوكل على الحي الذي لا يموت)

صدق الله العظيم

الحمد لله كثيرا على جميع عطاياه، الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ونتمنى أن يكون معينا لنا ولمن بعدنا

الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتورة كاهي فطيمة التي تفضلت بإشراف على هذا العمل وكانت وستكون خير عون إن شاء الله، شكرا بقدر عطائك الممدود شكرا جزيلًا.

الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الأجلاء الذين قاموا بتدريسنا وفتح أعيننا أمام العالم الجديد من العلوم، نتقدم بالشكر إلى كل من أمدنا بيد العون ولم يبخل عنا بأي معلومة تخدم أغراض البحث .

شكرا جزيلًا.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس – ورقلة -، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين استمارة استبيان كأداة رئيسية للدراسة. على عينة شملت 79 موظف بمؤسسة موبيليس-ورقلة-، كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS_{v26}. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:-يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) على أداء موظفي مؤسسة موبيليس؛-هناك مستوى عالي من أداء لدى موظفي مؤسسة موبيليس؛- هناك علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة موبيليس – ورقلة؛- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الوظيفة، الخبرة في العمل)؛-لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى الدراسي).

الكلمات المفتاحية: رضا وظيفي، أجر، محتوى العمل، ترقية، إشراف، ظروف العمل، أداء الموارد البشرية، موبيليس ورقلة

الكلمات المفتاحية: تسويق مباشر، صوت زبون، بريد مباشر، هاتف، الانترنت، موبيليس

Summary:

The study aimed to identify the impact of job satisfaction on the performance of human resources in the Mobilis corporation-ouargla- where the study relied on the descriptive analytical approach.using a questionnaire from as the main tool for the study.oOn a sample that included 79 employees of the Mobilis Ouargla Foundation;we also processed the data obtained the statistical program SPSS_{v26}.

- There is a statistically significant positive effect of job satisfaction(wage,work content,promotion,supervision,work participation,working hours and conditions) on the performance of Mobilis employees;-There is a high level of performance among Mobilis corporation employees;-There is a positive correlation ,no statistical significance, between job satisfaction(wage ,work content, promotion, supervision ,work participation ,working hours and conditions)and the performance of human resources-Ouargla;-There are statistically significant differences in the answers of the study sample about the impact of job satisfaction on the performance of human resources due to demographic variables(age,work experience , academic);-There are no statistically significant differences in the answers of the study sample about the impact of job satisfaction on the performance of human resources due to demographic variables(gender, level,job).

Keywords: jobsatisfaction,wages,work content,promotion,human resource performance,MobilisOuargla.

الفهرس

I.....	الاهداء
III.....	شكر و عرفان
	ملخص.....
	الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ.....	مقدمة
5.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشري
6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
7... ..	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الرضا الوظيفي
	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه.....7.
	الفرع الثاني: أنواع وطرق قياس الرضا الوظيفي.....10.
	الفرع الثالث: عوامل المؤثرة وعناصر الرضا الوظيفي.....13.
17.....	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
	الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....17.
18.....	الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية
	الفرع الثالث: محددات والعوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية.....19.
22.....	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموارد البشرية
	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.....24.
	المطلب الأول: دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي.....25.
	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء الموارد البشرية.....29.
32.....	المطلب الثالث: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
34.....	خلاصة
35.....	الفصل الثاني: واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية
	تمهيد.....36.
37.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
37.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
	الفرع الأول : مجتمع و متغيرات الدراسة.....37.
38.....	الفرع الثاني : مصادر جمع البيانات و منهج الدراسة
39.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
..39.....	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
	الفرع الثاني : المعالجة الإحصائية.....40.
41.....	الفرع الثالث : ثبات أداة الدراسة
42.....	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

42.....	الفرع الأول : دراسة الاحصائية للمتغيرات الديمغرافية
42.....	الفرع الثاني : الدراسة الاحصائية للمتغير المستقل للرضا الوظيفي
44	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
50.....	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات و تفسير النتائج.....
50.....	الفرع الأول : إختبار الفرضيات
60	خلاصة.....
61.....	خاتمة.....
64	المراجع.....
68	الملاحق.....

رقم الصفحة	عنوان الجدول	
23	نموذج يحدد اتجاهات العلاقة الرضا الوظيفي بالأداء	1-1
32	مقارنة بين دراسات حالية وسابقة	2-1
37	عدد الاستبيانات الورقية	1-2
40	توزيع درجات الموافقة لمقياس LIKERT	2-2
41	نتائج اختبار الفا كرونيباخ	3-2
42	نتائج متعلقة بمتغيرات الديمغرافية	4-2
44	إجابات عينة الدراسة لبعده الأجر	5-2
45	إجابات عينة الدراسة لبعده محتوى العمل	6-2
46	إجابات عينة الدراسة لبعده الترقية	7-2
47	إجابات عينة الدراسة لبعده الإشراف	8-2
47	إجابات عينة الدراسة لبعده مشاركة في العمل	9-2
48	إجابات عينة الدراسة لبعده ساعات وظروف العمل	10-2
49	إجابات عينة الدراسة مستوى أداء الموارد البشرية	11-2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للرضا الوظيفي	12-2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأداء الموارد البشرية	13-2
52	نتائج اختبار معامل بيرسون لتأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	14-2
53	النماذج المقترحة لأثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	15-2
53	تحليل تباين لقياس تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	16-2
54	أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية	17-2
55	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لمتغير الجنس	18-2
56	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لمتغير العمر	19-2
57	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لمتغير المستوى الدراسي	20-2
58	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لمتغير الوظيفة	21-2
59	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لمتغير الخبرة في العمل	22-2

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	محددات الأداء البشري	1-1
38	يوضح متغيرات الدراسة	1-2
43	توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	2-2

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
69	قائمة المحكمين	1
72-70	استبيان موجه لموظفي مؤسسة موبيليس	2
73	معامل الثبات الرضا الوظيفي	3
73	معامل الثبات أداء الموارد البشرية	4
73	معامل الثبات الإجمالي	5
74	تحليل متغيرات الديمغرافية	6
75	معامل بيرسون	7

مقدمة

أ- توطئة:

يعتبر المورد البشري في الوقت الراهن من أهم عناصر الإنتاج حيث يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، فهو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. وهو المورد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد وبممتلك طاقات كامنة التي تستطيع المنظمات استغلالها وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع. من هنا فإن أغلب المنظمات تحاول تسخير مجهوداتها ووسائلها لتوفير المورد البشري الجيد والمؤهل سواء في عملية الاختيار للتوظيف والتدريب بالنسبة للموجودين حالياً

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

ب- طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق ونظراً لأهمية موضوع الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة يمكن حصر إشكالية الدراسة وصياغتها كما يلي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة موبليس – ورقلة؟

الإشكاليات الفرعية :

ومن خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق الإشكاليات الفرعية التالية:

1 – ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة موبليس – ورقلة؟

2 – ما مستوى أداء موظفي مؤسسة موبليس – ورقلة؟

3 – هل توجد علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء موظفي مؤسسة موبليس – ورقلة.

4- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة موبليس تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

ث- فرضيات البحث:

نعتد الفرضيات التالية من أجل محاولة الإجابة عن التساؤلات السابقة وكفرضية أساسية نفرض أنه:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة موبليس.

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى جملة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

1- هناك مستوى عالي للرضا (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) لدى موظفي مؤسسة موبليس – ورقلة –

- 2- هناك مستوى عالي من الأداء لدى موظفي مؤسسة موبيليس – ورقلة –
- 3- توجد علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة موبيليس – ورقلة –
- 4- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة موبيليس ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ج- مبررات اختيار موضوع البحث:

- الرغبة ذاتية في البحث حول هذا الموضوع.
- ارتباط الموضوع بالتخصص: إدارة أعمال.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.
- إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

د- أهداف البحث وأهميته:

- سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- اكتساب قدرة على البحث العلمي والتطوير الذاتي.
- 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.
- أهمية الدراسة:
- أنه يدرس مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي الخاص بالأفراد العاملين بالمؤسسات.
- 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.

ر- حدود البحث:

تكمن حدود الدراسة في العناصر التالية:

- الحدود البشرية: يتمثل المجال البشري للدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة موبيليس – ورقلة –
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من 02 أفريل إلى 16 أفريل 2023.
- الحدود المكائنية: تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة موبيليس – ورقلة –
- ن-متغيرات الدراسة:
- المتغير المستقل: تمثل في الرضا الوظيفي.
- المتغير التابع: تمثل في أداء الموارد البشرية.
- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة لكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع، كالذي يسمح بوصف متغيرات الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها، حيث اعتمدنا على مدخل الدراسات الوثائقية في إعداد الإطار النظري من جهة، ومن جهة أخرى اعتمدنا أسلوب دراسة حالة في محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة موبيليس - ورقلة - من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج SPSS26.

وصعوبات البحث:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لفهمها أكثر.

- استغراق الكثير من الوقت في استرجاع البيانات.

ي - هيكل البحث:

ومن أجل تسهيل دراسة الموضوع قسمنا العمل إلى فصلين:

- الفصل الأول: يتعلق بالإطار لمفاهيمي لرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.
- الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرضا
الوظيفي وأداء الموارد البشرية

تمهيد

لقد اهتم الباحثون في عصرنا الراهن بالموارد البشري كونه المحرك الرئيسي والفعال في المؤسسة، ويسعون 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: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه

أولا – تعريف الرضا الوظيفي:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة .

وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا تقديم نظرة عامة حول الرضا:¹

1-الرضا: لغة: هو السرور واللذة ناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه .

اصطلاحا: هو الدرجة التي يقيمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله.

- أما تعريف الرضا الوظيفي نذكر أهم تعريفاته:

- **تعريف هربرت:** " هو مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ما يوفره العمل للعاملين في الواقع , وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم ."²

-**تعريف لوك:** " هو حالة انفعالية إيجابية سارة، ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ولوظيفته , ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل :الرواتب , ساعات العمل ,فرص الترقية ,والعلاقة مع الزملاء والرؤساء الى غير ذلك"³

-**تعريف هو بوك:** " عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد ."⁴

-**تعريف فروم:** " بأنه اتجاه إيجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه، وهو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله."⁵

ومن هذه تعريفات نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

شريف عمارة ، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة ، 2014، العدد 02، ص: 205.

² محمد هاني مجد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ص: 260

³ معروف هواري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس ، جامعة وهران 2، 2017، ص : 20.

⁴ منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1 ، مجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015، ص: 38.

⁵ شاطر شقيف ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010، ص -ص : 5-7.

ثانيا - أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع، وتتمثل هذه الأهمية:

- أ - أهمية الرضا للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المربحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية (أكل، شرب،سكن. الخ) ,وغير المادية (تقدير واحترام ,امان وظيفي ...الخ) مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطرق مميزة .
 - زيادة نسبة الطموح والتقدم , فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة .
- ب -أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية , فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها
 - ارتفاع في الإنتاجية , فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج , فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الاضرابات والشكاوي ...الخ
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة , فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها .
- ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في:

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

ثالثا -خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم الخصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل ,في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل .

¹محمد عافت شامان العنزي ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2007 ، ص - ص : 30-31.

- يحتاج الفرد العامل الى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل , كما يتطلع الى جو ملائم يساعد على العمل... الخ غير ذلك من المستلزمات الضرورية .
- الرضا في بعض الجوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية الى حد كبير , ويرجع سبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها .
- إن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية , فهو بحاجة الى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

الفرع الثاني: أنواع وطرق قياس الرضا الوظيفي

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي إلى هناك ثلاثة أنواع هي:¹

- الرضا الداخلي: ينبع مصدرين , الأول المتعة النابعة عن انهماك الفرد في نشاط العمل والثاني إحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته من خلال الإنجاز .
- الرضا الذاتي(المصاحب): وهو ناتج عن الشروط النفسية المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.
- الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

ثانياً - طرق قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد, وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما داخله , ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:²

أ-المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل التغيب عن العمل , الإنتاج المرفوض , معدل دوران العمل , معدل الأمن والسلامة المهنية .

1- معدل التغيب:

بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين , وهذا التغيب الذي يمكن

اجتنابه, أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.³

¹ معروف هوارى , مرجع سبق ذكره, ص: 24.

² مصطفى مجد , الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء , دار ابن النفيس للنشر والتوزيع, 2018, ط 1, ص : 45.

³ مصطفى مجد , المرجع سبق ذكره , ص:46-51.

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

ويكمن حسابه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل} \times 100}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}}$$

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

2- معدل دوران العمل:

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

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياري} \times 100}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفع (أكثر من 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشرا عن الرضا.

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

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع (أكثر من 5%)

فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدن الرضا و في حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

1- معدل الأمن والسلامة المهنية:¹

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة.... الخ , ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض و التقليل من حوادث العمل و تحسين الأمن و السلامة في مواقع العمل.

¹ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2017، ص-ص: 14، 15.

وتحسب معدلات الإصابة و الامراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الافراد عنها , فارتفاعها يعكس حالة لا رضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل , ومن ثم رضا الافراد عنها , ويتم حسابها وفقا لما يلي :

$$\text{معدل وقوع الحوادث والامراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times \text{مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: x عدد ساعات العمل الأسبوعية X عدد ساعات العمل السنوية
عدد ساعات المتاحة = عدد العاملين

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times \text{مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الاجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنها} \times \text{مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ب - المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة , أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقلبهم ورضاهم عن تلك الجوانب , وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.¹
وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين , إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

أ- -الاستبيان: هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل , حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان , ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا .

ب- - المقابلة الشخصية: تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل , اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الاشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل , أو استخدام

¹مصطفى مجد، نفس المرجع السابق ، ص - ص : 52 - 53.

الحاسب الآلي , ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين : الأول هو توافر مدراء مدرين على اجراء المقابلات , و اما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدنها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها , وكذا أسلوب إنهاء المقابلة , وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة وعناصر الرضا الوظيفي:

أولاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

إن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (factors affecting job satisfaction) تسمى كذلك لذا الباحثين محددات الرضا الموظفين (Determinants) , والجدير أن هؤلاء الباحثين اختلفوا في تحديد هذه العوامل نظرا لاختلاف البيئات ومحاور البيئات الاهتمام بينهم , ويمكن تجميع معظم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين¹:

*العوامل الشخصية أو الديمغرافية , والتي تركز على السمات والخصائص الفردية .

*العوامل التنظيمية , والتي تتعلق بعوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو الاجر او الترقية .

1/ العوامل الشخصية (الديموغرافية):

أ – العمر : تشير الدراسات التي تعتمد على دورة الحياة ومراحل العمل أن الرضا الوظيفي يتغير تبعا لمرحلة معينة من المراحل المهنية , كما أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي , سواء كانت خطيا.²

ب – الجنس: هنا أيضا البحوث غير حاسمة، ، الدراسات الفصلية على مدى السنوات الستة الماضية ، التي نشرت مجلة إدارة التربية وأظهرت أنه لا يوجد فرق كبير بين الذكور والإناث في مستويات الرضا الوظيفي.³

ج – المستوى التعليمي: العديد من الأبحاث حول العلاقة بين مستوى التعليم والرضا الوظيفي تشير الى نتائج متسقة فمثلا: وجدوا أن الأفراد مع المستوى التعليمي العالي سوف يميلون إلى ارتياح أكثر مع وظائفهم من الأفراد مع المستوى التعليمي الأقل.⁴

د-الحالة الاجتماعية: حسب Robbins وزملاءه فقد أسفرت البحوث عن تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي بنتائج غير حاسمة .فمثلا لدى الموظفين العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام في تاوان ، وجدت الحالة الاجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالرضا العام ، وفرعيه الداخلي والخارجي ، وتفيد نتائج الدراسة إلى أم الموظفين المتزوجين من ذوي الخبرة لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقاومة بالموظفين العزاب . أما koustelios(فقد وجد ألا علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا).

¹ لبصير هند ، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،2016، ص : 109.

²J : M.Abdulla، Detrminants of job satisfaction among dubai police employees، A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy، of the University of Glamorgan ،U K،2009، p66.

³M.Ashraf et a l، the determinants of job satisfaction in public service organization European Scientific Journalvol.9 No.35 ، 2013،p-p :365 – 366.

⁴ لبصير هند ، مرجع سبق ذكره ، ص – ص : 110،111 .

ه- مدة الخدمة: تعرف مدة الخدمة أو عدد سنوات الخبرة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل إلى أن الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. ووفقاً للباحث Oshagbemi أن الأفراد مع خدمة أطول يحسون برضا وظيفي أكبر لأنهم وجدوا وظيفة تتناسب احتياجاتهم.

2/ العوامل التنظيمية:

يعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله ويلاحظ على هذا الفرض أن الرضا عن العمل يمثل اشباعاً التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وتمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

أ – الأجر: أن الأجر لا يقتصر على اشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته. بل إنه في بعض الحالات قد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

ب – محتوى العمل: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد في عمله.

ج – الترقيّة: تشير الدراسات إلى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته الترقيّة عن فرص الترقيّة المختلفة له، وهذا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقيّة لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل.

د – نمط الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمروؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤوسيه.

ز – جماعة العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بيّمه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله.

س- ساعات العمل: بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

و – ظروف العمل المادية: يؤكد السلوك التنظيمي على أن ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

ي – نظام العائد: أوضحت " بأن الفرد يقارن معدل عوائد المستلمة قياساً بمدخلاته مهاراته، قابلية، خبراته، مستوى تعليمه... الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، و إن نقص معدل ما

سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018، ص-1
ص:45-48

يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا ثانياً:
عناصر الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل او ان درجة رضا الافراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن ان تتحدد كالتالي:¹

1 - الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد

2-الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين الى ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع المهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل وسيشعره أكثر برضا أكبر.

- درجة سيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

- استخدام الفرد بقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.

3-الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا يد

وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4-الرضا عن الاشراف: كلما كان المشرفون قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم.

5-الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في البيئة يرتاح لها، ومع الموظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل .

6-الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

7-الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة ، التهوية ، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل .وتشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله .

¹ بوخلوة باديس ،قمو سهيلة ، أثر الرضا على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، عدد2، 2016، ص:165.

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء 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 وتنوعها، ونظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

أولاً: تعريف الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيب وافر من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسة الموارد البشرية بشكل خاص و من بين هذه التعاريف نجد :

تعريف احمد صقر عاشور " هو قيام العامل بأنشطة و المهام المختلفة " ¹

تعريف ريم بنت عمر بن منصور الشريف " هو ناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعمال المنظمة " ²

نستنتج مما سبق أن الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم انجاز مهام الفرد ومهام المؤسسة .

ثانياً: تعريف أداء الموارد البشرية:

من الناحية الإدارية بانه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما" ³.

يعبر أداء الموارد البشرية عن مجموع السلوكيات التي تنتج عن المعرفة التقنية و مهارات و القدرة على التكيف، والعلاقات بين الأشخاص مما تؤدي الى تحسين الانتاجية والتطوير التنظيمي والنمو غيرها وتعرف أداء الموارد البشرية بانها الفاعلية التي ينفذ بها شاغلي الوظيفة المهام المنوطة بهم، والتي تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة والفرد على حد سواء ⁴.

تأسيسا على ما سبق يشير أداء الموارد البشرية الى السلوك الذي تظهره الموارد البشرية أثناء انجازها للعمل، حيث يرتبط هذا السلوك بالنتائج المتوقعة القدرة على انجاز المهام والخبرة السابقة للاستجابة للوظائف بنجاح.

الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

يصنف بعض الكتاب عناصر أداء الموارد البشرية إلى أربعة عناصر هي ⁵ :

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1971، ص 87.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 55.

³ ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة (الجزائر)، ص 135.

⁴ وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جامعة باتنة(الجزائر) 2020، ص 35.

⁵ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022، ص 12.

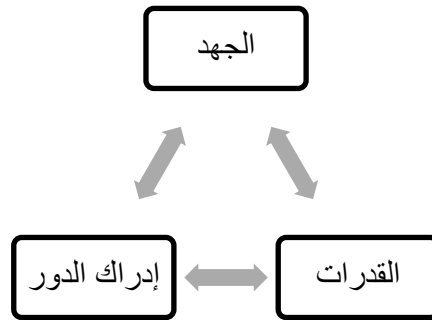
- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز
- د- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثالث: محددات والعوامل المؤثرة

1- محددات أداء الموارد البشرية:

إن الأداء يتحدد بثالث عوامل أساسية، فباعتبار أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك 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 .

الشكل رقم (1-1) : محددات الأداء البشري



المصدر : من إعداد الطالبتان

1.1- **الجهد** : يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء ، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز _ الدوافع _ إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر ، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء لديهم

2-1. **القدرات** : التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بالقدرة على العمل والتي وهي قدرات الفرد الشخصية تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بدل جهد أكبر مما يدفعه إلى الأداء المستمر.

3-1. **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 دور هفي المؤسسة.

2- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية :

¹خير الدين جمعة، د.خنور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة أبحاث أبحاث اقتصادية و ادارية العدد17، جوان 2015، ص 210.

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الموارد البشرية من بينها¹ :

أ- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لقلّة وجود معيار محدد مسبقاً، فالتمتلك المؤسسة معايير أو مؤشرات الإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب -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، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج-اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات و الحوافز التي يحصل عليها فكلما 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 التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الكسول أو غير المنتج.

د-مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا 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 والشخصية للموظف.

هـ-التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المؤسسة يعنى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

3- أهمية القياس أداء الموارد البشرية :

يمكن تبيان قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس أداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي² :

3-1. 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

3-2. تقييم المشرفين و المديرين: يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3-3. 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 وأجور العاملين أو نقصانه.

¹ بن قسوم جهيدة، قادري صورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادين 2019-2020، ص 11-12.

² 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، البويرة، 2012، ص 84-85

4-3. **مقياس أو معيار:** إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقسيم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الموظف، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5-3. **تقديم المشورة:** يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

6-3. **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع :** إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرووسبهم أثناء عملية القياس لتعرف على احتياجاته والعمل على تحقيقه لضمان زيادة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

7-3. **اكتشاف الحاجات التدريبية :** إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

8-3. **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 والتعيين في المؤسسة.

المطلب الثالث : 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 العالقة بينهم وكذا الاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العالقة بينهما¹

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 عالقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ويمكن توضيح الاتجاهات الثالثة من خلال الجدول الآتي:

¹ زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال ، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014، ص 73-74.

الجدول رقم (1-1) : نموذج يحدد اتجاهات العلاقة الرضا الوظيفي بالأداء

مستوى الرضا الوظيفي			
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء الرضا الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>الرضا الأداء الشعور بالتوازن و التفوق</p>	مرتفع	مستوى أداء العامل
<p>الأداء الرضا الشعور بالإحباط و الإهمال و الكسل</p>	<p>الأداء الرضا بالمجاملة على حساب العمل</p>	منخفض	

المصدر: زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، ص 74.

1- الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية والعكس¹: يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموارد البشرية هو متغير تابع له، ويقوم هذا الاتجاه على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه و ترتفع معنوياته و امتنانه 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 من الشكل السابق.

1- ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل و العكس²: يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع (عكس الاتجاه الأول)، وتوضح 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، وبتالي 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 مكافئات بنسبة ضئيلة وبالتالي يكون إشباع الموظف قليل ورضاه منخفض وهذا ما يشير إليه المربع الرابع (4) من الشكل السابق.

2- لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي³: يفترض هذا الاتجاه أن العالقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية موجودة فعال ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا

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 للنشر، القاهرة، 1999، ص 228.

³ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 204.

يؤدي دائما إلى متغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي عاقلة تربطها عوامل وسيطة تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، وصفات متعلقة بالوظيفة، وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية وأخرى بالبيئة الداخلية، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا يؤدي ذلك بضرورة إلى زيادة أدائه و هذا 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 وهذا ما يشير إليه المربع الثاني(2)من الشكل

المبحث الثاني : عرض الدراسات السابقة ومناقشتها

لقد تناولت عديد الدراسات متغير بالرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية إما كمتغير تابع أو كمتغير مستقل ومتغير وحيد، ذلك في هذا المبحث سنستعرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير بموضوع دراستنا ونناقشها.

المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالرضا الوظيفي:

1-دراسة(محمد عافت شامان العنزي 2017)¹، بعنوان:

أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع 297 استبانة على أفراد العينة، و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها هي :

-وجود أثر لكل من بعدي الحوافز(المادية والمعنوية) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت.

- ربط الحوافز في المؤسسة العامة للتأمينات في دولة الكويت بعملية تقييم أداء العاملين بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي، لغاية تشجيعهم على بذل أقصى جهد لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الأمثل.

-اهتمام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بشكل أكبر بالحوافز المعنوية من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات لغايات تمكينهم، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات لغاية تحسين وتطوير العمل.

-إخضاع الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت لمزيد من البرامج التدريبية وورشات التوعية لتطوير كفاءاتهم الجوهرية وخاصة في مجال إدارة وقيادة العاملين.

2-دراسة (معروف هوارى، 2016)² ، بعنوان:

الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الرضا الوظيفي وأبعاده في التنبؤ بهجرة الأطباء الأخصائيين من المراكز الاستشفائية، حيث شملت عينة الدراسة 172 طبيباً أخصائيين من مختلف مصالح المؤسسة واستخدمت أدوات جمع المعطيات التالية: تحليل المحتوى، المقابلة والاستبيان. وكانت النتائج المتوصل إليها:

¹محمد عافت شامان العنزي ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2007 ، ص - ص : 30 -31.

²معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس ، جامعة وهران 2، 2017،

-رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء الأخصائيين من خلال مرونة في إجراءات العمل، تحسين ظروف العمل ، توفير معدات ووسائل لمساعدة الطبيب على القيام بواجباته والتكفل الصحي الأمثل بالمريض.

-تعزيز العوامل التي تساهم في زيادة درجات الرضا الوظيفي والتي عبر عنها أفراد العينة التي تتمثل في: زملاء العمل والمجال النفسي والاجتماعي للوظيفة.

-زيادة والتنوع في الحوافز المادية والمعنوية بما يضمن للطبيب إشباع مختلف رغباته وحاجاته النفسية والاجتماعية والتعليمية والمهنية وحتى العائلية.

3- دراسة (لبصير هند2016)¹، بعنوان:

أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع التكنولوجيات الاعلام والاتصال

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال ، حيث تم قياس تطبيق نظام العمل المرن من خلال العمل ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا باستعمال استمارة الاستبيان التي تم توزيعه على 292 فردا من عينة الدراسة وكانت النتائج المتحصل عليها هي :

-ضرورة الاهتمام بمتطلبات تطبيق نظام العمل المرن سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو المستوى الجزئي (المنظمة).

-تدعيم نقاط ضعف مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين على مستوى القطاع بولاية جيجل، خاصة الاشتراك في اتخاذ القرارات ، وتحسين العلاقة بين الادارة والموظفين.

- تطوير ثقافة المنظمات والأفراد بمحتوى وأهداف نظام العمل المرن، خاصة المنافع المزدوجة والتبادلية بين الطرفين.

4-دراسة كل من (Jen Hung Wang.Kuan Chen Tsai-Luo Jia Ru Lei. Im Fan Chio-Sut)²، بعنوان:

Relationships among JobSatisfaction, Organizational Commitment and Turnover : Evidence from the gambling Industry in Macau ،Intention

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي ،الالتزام الوظيفي، دوران العمل لدى عينة مكونة من 105 موظف ،حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لدراسة

نتائج المتوصل اليها :

-وجود إثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي

-وجود اثر سالب غير معنوي للالتزام الوظيفي على دوران العمل

-وجود اثر موجب غير معنوي للرضا الوظيفي على دوران العمل

¹البصير هند ، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،2016

² Jen hung wang.kuan chen tsai-luo jia Ru Lei.Im fan Chio-Sut Kam Lai :Relationships among job satisfaction.Organizational commitment and turnover intention.Evidence from the gambling industry in macau.business and management studies.vol2.N1.March2016.

5-دراسة كل من (: Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem، 2014)¹، بعنوان:

Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي ب باكستان وعلاقة الرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 200 موظف شملت الأطباء، وكذا الإداريين في قطاع الصحة نتائج المتوصل اليها:

-وجود أثر إيجابي ومعنوي بين كل من: الراتب، الترقية، ظروف العمل، طبيعة العمل على الرضا الوظيفي.

-وجود أثر سلبي ومعنوي بين كل من: الراتب، الترقية، ظروف العمل وطبيعة العمل على دوران العمل.

6-دراسة كل (Syukrina Alini Mat Ali, Noor Azzah Said Noor ain Mohamed)

. Abd Latif.Rudzi Munap . Dilla Syadia .Yunus.Sri Fatiany Abd Kader، 2014²، بعنوان :

characteristics model to job satisfaction،”Hackman and oldham’s job

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين خصائص العمل والرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 121 مدير تنفيذي لمجموعة من المطاعم

نتائج المحصل عليها:

توصل الباحثون إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات خصائص العمل والرضا الوظيفي، إذ كلما كانت تلك المتغيرات متوفرة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي.

7-دراسة (شاطر شقيف، 2010)³، بعنوان:

أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية عموماً أو المؤسسة الصناعية خصوصاً وطبيعة أثرها على مستوى الرضا الوظيفي وأداء المؤسسات، ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع الضغوط، حيث اعتمد الباحث على مزيج من المناهج يتقدمهم كل من المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية عددها 65 عامل من مجتمع الدراسة، وتوصل لنتائج البحث كالتالي:

-الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعاً.

-تعاني الموارد البشرية في المؤسسة من كم هائل من ضغوط العمل وجاءت المصادر البيئية الداخلية على رأس المسببات لضغوط العمل.

-تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

-تأثر ضغوط العمل بطريقة سلبية على مستوى الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة.

¹ Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem: Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014, p.122-

² Syukrina Alini Mat Ali et all: Hackman and oldham’s job characteristics model to job satisfaction, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22-23 September 2013, Procediasocial and behavioral sciences, 129, 2014, p.46-52

³ شاطر شقيف، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر.

المطلب الثاني : عرض الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية .

1- دراسة (عبد الرزاق حواس 2021)¹ بعنوان :

كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية 2021

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية في توجيه سياسات الموارد البشرية بما يخدم الأهداف العامة لتلك المؤسسات، لذلك فقد قمنا بدراسة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، وتوصلت الدراسة إلى : - أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات تقييم الأداء و توجيه سياسات الموارد البشرية، و أنه لا وجود لفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور مؤشرات تقييم أداء العاملين.

2-دراسة(بن قسوم جهيدة، قادري سورية، 2020)²، بعنوان:

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة رغو الجنوب تفرقت 2020

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

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، 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 مؤداه للأداء الموارد البشرية.

3- دراسة (أحمد نوار نصيف جاسم 2018)³ بعنوان:

الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة و أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام الحوافز ومدى 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 50 عاملا . ومن 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 الانسانية 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 أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين.

4-دراسة (إسحاق مصطفىوي 2018)¹ بعنوان :

¹دراسة عبد الرزاق حواس بعنوان كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، المجلد 6، العدد 2، جامعة الوادي (الجزائر)، 2021

²بن قسوم جهيدة، قادري سورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة رغو الجنوب تفرقت، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة حمه لخضر الوادي، 2019، 2020

³أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 4، العدد 40، جامعة تكريت 2018.

مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة مؤسسة نفضال المدية :

تهدف هذه الدراسة لتقييم أداء العاملين وهل يساهم في تدعيم أداء المؤسسة وأخذت مؤسسة نفضال المدية كنموذج للدراسة على عينة، مستعملا المنهج الوصفي التحليلي ومعالجة البيانات عن طريق برنامج spss وخلصت إلى أن المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحال للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإنخفاض مستوى أداءها، و هو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره وتفعيله إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة و خالقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها و توقعها في السوق، إذ يعد مهمة صعبة وذلك بسبب العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، و إنما هناك مجموعة من القواعد والأساسيات التي يجب على الجميع من مشرفين وخاضعين لعملية التقييم أن يأخذوا بها حتى يأخذوا بركب الإدارة المكشوفة والتطور لتحقيق التفوق و من بين هذه النتائج :

3- عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل - التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها

4- عدم تفعيل نظام لتقييم الأداء قادر على تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى.

5- عدم توفر نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ النظام
عدم وجود برامج تدريب للفائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم

5-دراسة(خير الدين جمعة، خنشور جمال، 2015)²بعنوان:

دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبار أن القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة إذ تسعى المؤسسات اليوم لمحاربة القيم السلبية كعدم إهتمام بأوقات العمل، التزوير والرشوة، و غرس القيم الإيجابية كجمعية العمل، المشاركة في إتخاذ القرار الإبداع وقيمة الإلتزام و إحترام الوقت . وتوصلت الدراسة الى انه :

- للقيم التنظيمية دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية كما أظهرت ان توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية و بالتالي تحسن أدائهم، و توصي الدراسة أنه يجب على المؤسسة تبني ثقافة جمعات العمل حتى تحسن من مستوى أداء الموارد البشرية و يجب عليها ان تعمل على ان تتوافق قيم العاملين بها مع قيمها .

¹دراسة إسحاق مصطفى، مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة مؤسسة نفضال المدية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، 2018-2019.

²خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 17 جوان 2015.

- المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية:

- الجدول (1-2): مقارنة بين الدراسة الحالية والسابقة:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
تهدف هذه الدراسة على موضوع أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس	هدفت هذه الدراسات للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسات مختلفة	من حيث المتغيرات
تناولت الدراسة (79) عينة من مختلف الإداريين والعمال لدى موظفي مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة.	ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين ومختلف المؤسسات.	من حيث العينة
اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، معتمدين على الاستبانة، كأداة لتحقيق هذا الهدف.	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، معتمدين على الاستبانة.	أدوات التحليل والمنهج المستعمل
تمت هذه الدراسة في مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة	تمت في بيئة عربية مختلفة و كانت ما بين (2010 – 2020)	من حيث الزمان والمكان
استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من مؤسسة موبيليس .	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية القطاع الخاص والقطاع العام.	من حيث نوع القطاع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول السابق نجد أنه :

1- **من حيث منهج الدراسة:** تتميز المنهج المتبع في الدراسات السابقة بكونه وصفيًا تحليليًا في أغلبها مما يتفق على دراستنا الحالية.

1- **من حيث أداة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع إجراء بعض المقابلات، وذلك للدور الهام الذي تلعبه هذه الأداة في الحصول على نتائج مرضية وجيدة في وقت أقصر.

2- **من حيث المتغيرات:** تناولت دراستنا الحالية ستة أبعاد للرضا الوظيفي ولهذا تكون متشابهة لبعض الدراسات السابقة، ولقد اتفقت تماما مع دراسة (شاطر شقيف 2010) في أبعادها الستة، أما البقية لقد كان بعض الاختلاف في الأبعاد.

3- **من حيث الأهداف:** تتشابه الدراسة الحالية من حيث الهدف مع أغلب الدراسات السابقة في كونها تهدف إلى:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

- التعرف على العمل الأكثر تأثيرا من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

4- **من حيث العينة الدراسة:** تشابهت أغلب الدراسات السابقة مع دراستنا في مجتمع الموظفين في القطاع العام والخاص، فقد تنوعت الدراسات السابقة في مؤسسات اقتصادية وخدمية، وأغلبها كانت في القطاع العام.

وقد اقتصرنا دراستنا على عينة مجتمع موظفين في مؤسسة موبيليس -ورقلة-.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل للإطار المفاهيمي المتعلق للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية على حد سواء فقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

ولجاناً في المبحث الأول إلى دراسة المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المطلب الأول من حيث تعريفه وأهميته وخصائصه وأنواعه وطرق قياسه والعوامل المؤثرة وعناصره أما بالنسبة للمطلب الثاني الذي قمنا فيه لدراسة الاطار المفاهيمي للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) من حيث تعريفه وأهميته وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة وأهمية قياسه وفي المطلب الثالث حاولنا الربط بين المتغيرين وإبراز أهم مصادر الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الموارد البشرية المرتبطة بالخصائص الفردية والمصادر البيئية الخارجية والمصادر الوظيفية وعلاقة كل منهم على الأداء.

أما المبحث الثاني فقد خصص للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المطلب الأول والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) في المطلب الثاني أما المطلب الثالث فكان حصراً لبعض المواضيع التي تتشابه دراستنا الحالية، وبالنسبة للمطلب الرابع فكان كمحاولة ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء
الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تجسيذا للجانب النظري في الجانب التطبيقي للدراسة وهذا بدراسة ميدانية أجريت على موظفي المؤسسة موبيليس -ورقلة- وذلك لقياس أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية من خلال تحديد مستوى الرضا وأثره على أداء المورد البشري ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الاول: من خلاله سنحاول عرض أدوات ونتائج الدراسة.

المبحث الثاني: وسيتم من خلاله تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتناول هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك اختبار صدق وثبات المقياس.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات.

الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي مؤسسة موبيليس في الجزائر-ورقلة-، قد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية محددة، حيث تم توزيع الاستبيان بالطريقة الورقية، كما يلي:

الجدول رقم(1-2): عدد الاستبيانات الورقية

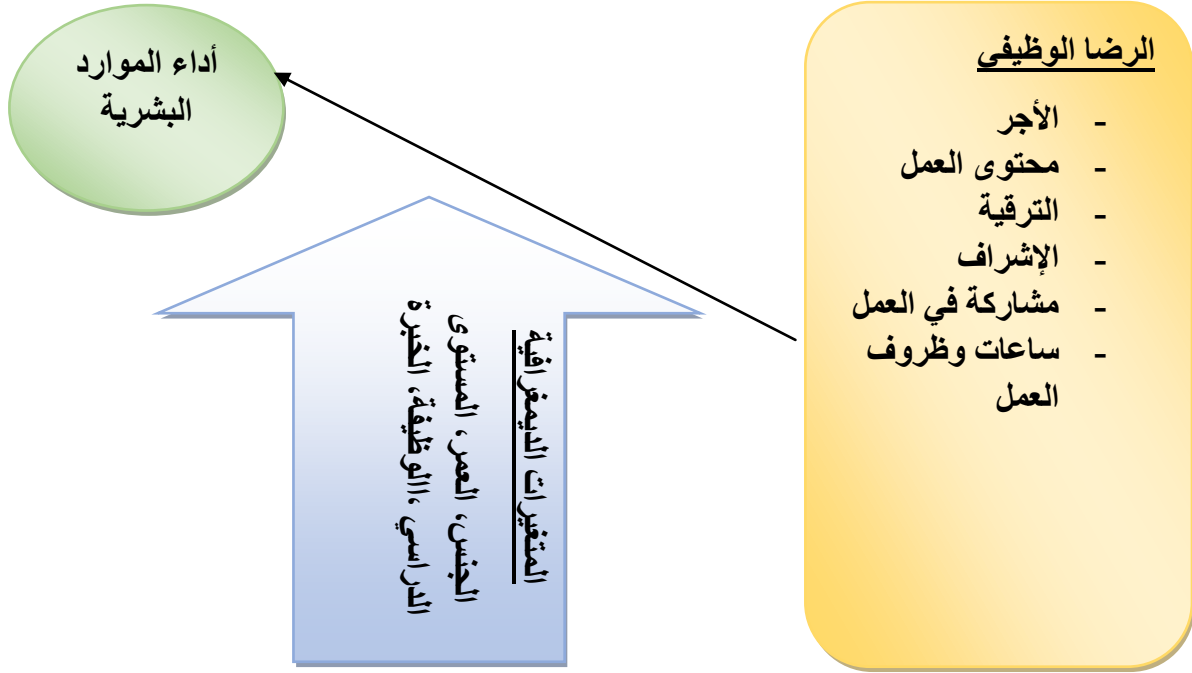
البيان	العدد	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	79	100
الاستبيانات الملغاة	00	00
الاستبيانات المقبولة	79	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على دراسات السابقة

ثانياً: متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: يتمثل في الرضا الوظيفي.
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء الموارد البشرية.

الشكل (1-2) الموالي يوضح متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

أولاً : مصادر الحصول على البيانات: تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

- **مصادر ثانوية:** حيث اتجهت دراسة في معالجة الإطار النظري، إلى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الكتب، المقالات، والأبحاث والدراسات وأطروحات ورسائل ماجستير، التي تناولت موضوع الدراسة وكذا من مصادر المذكورة منها من مواقع الأنترنت.
- **مصادر أولية:** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: منهج الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالموضوع في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فاعتمدت على أسلوب المسح باستخدام العينات وهذا بتصميم استبانة وتوجيهها إلى عينة من موظفي موبيليس.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات وتمكن الباحث من الوصول إلى البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات، والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

اعتمدت وفقا لأهداف الدراسة على الأدوات التالية:

أولاً-الاستبيان: قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على مدى مساهمة الرضا الوظيفي على أداء موظفي مؤسسة موبيليس يمثل نموذج الاستبيان الذي تم تقسيمه إلى جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، مستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة.

الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة وتضمن 29 فقرة مقسمة على محورين:

المحور الأول: يتضمن الرضا الوظيفي، والذي قسم لأبعاد التالية:

1. الأجر ويشمل الفقرات 1، 2، 3.

2. محتوى العمل ويشمل الفقرات 4، 5، 6.

3. الترقية ويشمل 7، 8، 9.

4. الإشراف وتشمل 10، 11، 12، 13.

5. المشاركة في العمل 14، 15، 16.

6. ساعات وظروف العمل 17، 18، 19.

المحور الثاني: تضمن الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، وكان عددها 10 فقرة تتمثل في الفقرات 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29.

تبين تركيبة الاستبيان أن كل محور من محاوره مكون من مجموعة الفقرات وقد أعطي لكل فقرة وزنا مدرجا وفق سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء المتعاملين، بحيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (3/2=0,66)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): توزيع درجات الموافقة لمقياس LIKERT .

بدائل الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
مجال المتوسط	من 1 إلى 1,66	من 1,67 إلى 2,33	من 2,34 إلى 3
درجة التقييم	ضعيفة	متوسطة	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss20 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميزها وتحليلها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات في فقرات الاستبيان.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، وتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لمعرفة اختلاف في تأثير أبعاد المتغير المستقلة على تابع.
- اختبار الفرق بين المتوسطين Test pour d'échantillons indépendants للمتغير المستقل
- اختبار تحليل التباين ANOVA à 1 facteur لمعرفة الفروق في إجابات العينة والتي تعزي المتغيرات الديمغرافية.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرومباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لمؤسسة موبيليس بورقلة نسبته عالية، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول (2-3): نتائج اختبار ألفا كرومباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول: الرضا الوظيفي	19	0.95
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	10	0.56
الإجمالي	29	0.914

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ بلغ 95% بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، وبلغ 56% بالنسبة لمحور أداء الموارد البشرية وتعتبر النسبة الاجمالية المحصل عليها جيدة وهي 91.4%، حيث يعتبر ذو مستوى عالي من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

في نتائج الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه في تحليل نتائج هذه الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم استخدامها ومعالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات وهي أهم مراحل البحث العلمي، لأنها تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، لمعرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية لدى متعاملين مؤسسة موبيليس، لذلك سوف أتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

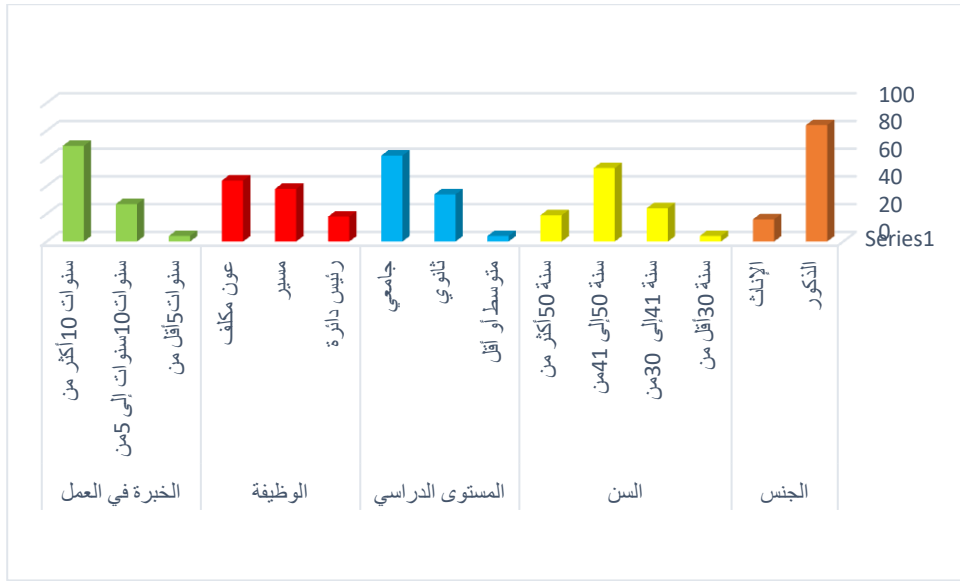
الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية

الجدول رقم (2-4) النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	66
	الإناث	13
	المجموع	79
السن	أقل من 30 سنة	3
	من 30 إلى 41 سنة	19
	من 41 إلى 50 سنة	42
	أكثر من 50 سنة	15
	المجموع	79
المستوى الدراسي	متوسط أو أقل	3
	ثانوي	27
	جامعي	49
	المجموع	79
الوظيفة	رئيس دائرة	14
	مسير	30
	عون مكلف	35
	المجموع	79
الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	21
	أكثر من 10 سنوات	55
	المجموع	79

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

الشكل 2-2: توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج تحليل الاستبيان

1. توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس :

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين، حيث بلغ عدد الذكور 66 موظف بنسبة 84 % و عدد الإناث 13 موظفة بنسبة 16%، حيث أن الذكور أكثر من الإناث.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) تمثل أعلى نسبة 53 % تليها (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 24 % ثم الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 19 %، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 4%، من خلال النتائج نلاحظ أن المؤسسة يغلب عليها وهذا مؤشر جيد لأن يعني النشاط والاستمرارية والقدرة على التفكير والنضج، كذلك أن هذه الفئة هي الأكثر من غيرها في البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يظهر من خلال الجدول أن المستوى الدراسي الأغلب على العينة هو المستوى (الجامعي) بنسبة 62 % هذا ما يعتبر وسيلة لتقوية وتحسين المستوى في المؤسسة وهو راجع للاعتماد على الكفاءات المتخصصة في التوظيف، كذلك تفسر هذه النتائج أن المؤسسة لديها سياسة لتوظيف الأفراد أصحاب المؤهلات العلمية العالية المستوى اللازمة لتحقيق أعلى نسب من الجودة في الخدمات المقدمة، ثم يليها المستوى (ثانوي) بنسبة 34 % أما المستوى (متوسط أو أقل) جاء بنسبة 4 %.

4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة في المرتبة الأولى هي وظيفة عون مكلف بنسبة 44%، تاتيوراها المرتبة الثانية وظيفه مسير بنسبة 38%، وفي المرتبة الثالثة وظيفه رئيس دائرة بنسبة 18%.

5-توزيع العينة حسب الخبرة في العمل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حول الخبرة في العمل للموظفين الذين لديهم (أكثر من 10 سنوات) نسبتهم 69 %، ويفسر هذا أن المؤسسة تحافظ على العناصر ذات الكفاءة العالية لأن متطلبات المنافسة تفرض عليها ذلك، ويعود ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد. أما الموظفين ذوي خبرة العمل (من 5 إلى 10 سنوات) و(أقل من 5

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

سنوات) هم بنسبة 27 % و 4 % على التوالي.

الفرع الثاني : الدراسة الإحصائية للمتغير الإحصائية للمتغير المستقل للرضا الوظيفي

بعد تفرغ معطيات الاستبيان كانت النتائج أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي:

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي

ولتحليله تم تقسيمه إلى ستة أبعاد وهي كما يلي:

1. البعد الأول: بعد الأجر

الجدول رقم (2-5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الأجر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم	الترتيب
1	الاجر الذي أتحصل عليه يتوافق مع المستوى المعيشي	2.08	0.944	محايد	متوسط	2
2	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به	2.10	0.856	محايد	متوسط	1
3	سياسة الأجور المتبعة عادلة	1.97	0.862	محايد	متوسط	3
المتوسط العام لبعده الأجر		2.05	0.818	محايد	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-5) أن الاتجاه العام الإجمالي لبعده الأجر كان نحو اتجاه محايد، بمتوسط حسابي (2.05) والاتجاه المعياري (0.81) وهذا يدل بشكل عام أن مستوى بالأجر متوسط من طرف عينة الدراسة، ولقد احتلت الفقرة 1 (الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.85)، بينما احتلت الفقرة (الأجر الذي أتحصل عليه يتوافق مع المستوى المعيشي) جاءت في المرتبة الثانية بمستوى متوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.94) وتاليها المرتبة الثالثة فقرة (سياسة الأجور المتبعة عادلة) بمستوى متوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.86)

1. البعد الثاني: بعد محتوى العمل

الجدول رقم (2-6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد محتوى العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم	الترتيب
4	العمل الذي تقوم به المؤسسة سهل وواضح	2.43	0.710	موافق	عالي	2
5	أتمتع بالحرية في أدائي للعمل	2.53	0.695	موافق	عالي	1
6	أشارك الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بوظيفتي	2.24	0.809	محايد	متوسط	3
المتوسط العام لبعده محتوى العمل		2.40	0.609	موافق	عالي	

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول (2-6) أن الاتجاه العام الإجمالي لبعد محتوى العمل كان موافق بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.60) وهذا يدل بشكل عام أن مستوى سياسة العمل العالي من طرف عينة الدراسة،

ولقد احتلت الفقرة 5 (أتمتع بالحرية في أدائي للعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.69) وهذا ما يدل أن مستوى عالي، بينما الفقرة 4 (العمل الذي تقوم به المؤسسة سهل وواضح) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.71) وهذا ما يدل المستوى عالي وتليها الفقرة 6 (أشارك الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بوظيفتي) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.80) وهذا ما يدل أن المستوى متوسط.

1. البعد الثالث: بعد الترقية

الجدول رقم (2-7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الترقية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم	الترتيب
7	تتم ترقيتك على أساس عدد سنوات العمل	2.23	0.831	محايد	متوسط	2
8	تتم ترقيتك على أساس الشهادة المتحصل عليها	2.25	0.808	محايد	متوسط	1
9	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية	2.19	0.878	محايد	متوسط	3
المتوسط العام لبعد الترقية		2.22	0.740	محايد	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول (2-7) أن الاتجاه الإجمالي لبعد الترقية كان نحو الاتجاه محايد بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.74) مما يدل على وجود مستوى الترقية متوسط من طرف عينة الدراسة، واحتلت الفقرة 8 (تتم ترقيتك على أساس الشهادة المتحصل عليها) جاءت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.80) وهذا ما يدل ادراك متوسط وكانت الفقرة 7 (تتم ترقيتك على أساس عدد سنوات العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.83) وهذا ما يدل المستوى متوسط وتليها الفقرة 9 (تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.87) وهذا ما يدل المستوى متوسط

2. البعد الرابع: بعد الاشراف

نلاحظ من الجدول (2-8) أن الاتجاه الإجمالي لبعد الإشراف كان نحو موافق بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على مستوى عالي من طرف عينة الدراسة، واحتلت الفقرة (يتعامل معك مسؤولك المباشر بشكل جيد) و(التعليمات الصادرة من المشرف واضحة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على مستوى عالي، وتليها الفقرة (يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرة (يساعدك المشرف في حل

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

المشكلات التي تواجهها في العمل) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.43) وانحراف معياري(0.72).

الجدول رقم (2-8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد الإشراف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم	الترتيب
10	يتعامل معك مسؤولك المباشر بشكل جيد	2.53	0.695	موافق	عالي	1
11	يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	2.43	0.728	موافق	عالي	3
12	التعليمات الصادرة من المشرف واضحة	2.53	0.676	موافق	عالي	1
13	يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات	2.51	0.714	موافق	عالي	2
	المتوسط العام لبعد الإشراف	2.50	0.584	موافق	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

1. البعد الخامس: مشاركة في العمل

الجدول رقم (2-9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد مشاركة في العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة التقييم	الترتيب
16	تتعاون مع زملائك في أداء المهام	2.62	0.647	موافق	عالي	1
17	توفر وظيفتي مهام متنوعة	2.58	0.653	موافق	عالي	2
18	تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي الذهنية والجسدية	2.46	0.781	موافق	عالي	3
	المتوسط العام لبعد مشاركة في العمل	2.55	0.572	موافق	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-9) أن الاتجاه العام الإجمالي لبعد مشاركة في العمل كان نحو الاتجاه موافق بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(0.57) مما يدل على وجود مستوى المشاركة عالي من طرف عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة 16(تتعاون مع زملائك في أداء المهام)في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.62)وانحراف معياري(0.64)،وتليها الفقرة 17(توفر وظيفتي مهام متنوعة)في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2.58)وانحراف معياري(0.65)،وكانت الفقرة 18(تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي الذهنية والجسدية)في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.46)وانحراف معياري(0.78).

1. البعد السادس: ساعات وظروف العمل

الجدول رقم (2-10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول بعد ساعات وظروف العمل

الترتيب	درجة التقييم	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	متوسط	موافق	0.846	2.28	توفر المؤسسة كل وسائل الراحة للأداء الجيد في المؤسسة	19
3	متوسط	محايد	0.824	2.25	ساعات ومواعيد عملي مناسبة	20
1	عالي	موافق	0.732	2.49	وسائل الأمن والسلامة متوفرة	21
	عالي	موافق	0.710	2.34	المتوسط العام لبعد ساعات وظروف العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-10) أن الاتجاه العام الإجمالي لبعد ساعات وظروف العمل كانت نحو الاتجاه موافق بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.71) مما يدل على وجود مستوى ظروف عالي من طرف عينة الدراسة ، حيث احتلت الفقرة 21(وسائل الأمن والسلامة متوفرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري(0.73)، وتليها الفقرة 19(توفر المؤسسة كل وسائل الراحة للأداء الجيد في المؤسسة)في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2.28) وانحراف معياري(0.84)، وكانت الفقرة 20 (ساعات ومواعيد عملي مناسبة)في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.25) وانحراف معياري(0.82).

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (2-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى الأداء

الترتيب	درجة التقييم	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	عالي	موافق	0.530	2.72	يتم إنجاز مهماتي في الوقت المطلوب	21
6	عالي	موافق	0.696	2.49	تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عملي	22
4	عالي	موافق	0.575	2.66	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الواجبة لعملي	23
7	عالي	موافق	0.672	2.42	تملك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تقوم بها	24
10	متوسط	محايد	0.656	2.18	تحويل من منصب الى منصب آخر يؤثر على أداء عملي	25
9	متوسط	محايد	0.828	2.27	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام	26
3	عالي	موافق	0.593	2.67	تراعي التوقيت المطلوب لإنجاز العمل الموجه إليك	27
5	عالي	موافق	0.714	2.49	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	28

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

5	بعد مشاركة في العمل	2.55	موافق	عالي	1
6	بعد ساعات وظروف العمل	2.34	موافق	عالي	4
	المتوسط العام للرضا الوظيفي	2.35	موافق	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) هو 2.35، وقد احتل بعد مشاركة في العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.55، يليه بعد الاشراف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.50، يليه بعد محتوى العمل بمتوسط حسابي 2.40، ثم بعد ساعات وظروف العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.34، ثم بعد الترقية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.22، وفي المرتبة السادسة يأتي بعد الأجر بمتوسط حسابي 2.05، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي في مؤسسة موبيليس بورقلة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: " هناك مستوى عالي من الأداء لدى موظفي مؤسسة موبيليس – ورقلة – "

الجدول رقم (2-13): يوضح متوسطات مستوى أداء الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الترتيب
1	يتم إنجاز مهماتي في الوقت المطلوب	2.72	عالي	2
2	تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عملي	2.49	عالي	5
3	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الواجبة لعملي	2.66	عالي	4
4	تملك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تقوم بها	2.42	عالي	6
5	تحويل من منصب الى منصب آخر يؤثر على أداء عملي	2.18	متوسط	9
6	لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام	2.27	متوسط	8
7	تراعي التوقيت المطلوب لإنجاز العمل الموجه إليك	2.67	عالي	3
8	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	2.49	عالي	5
9	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	2.38	عالي	7
10	تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها	2.74	عالي	1
--	المتوسط العام لمستوى أداء الموارد البشرية	2.54	عالي	--

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسطات الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) منها ما جاءت متوسطة ومنها ما جاءت مرتفعة، فقد جاء في المرتبة الأولى أن الموظف في مؤسسة موبيليس بورقلة يتحمل مسؤولية الأعمال التي ينجزها بمتوسط 2.74 بدرجة مرتفعة، يدل هذا على النظرة الإيجابية للموظفين التي تعكس إجاباتهم على أسئلة الاستبيان، ومن ثم جاء المتوسط العام لمستوى أداء الموارد البشرية بدرجة عالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة موبيليس – ورقلة- "

لاختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (**R**) لقياس العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية والجدول رقم (2-14) الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14): نتائج اختبار معامل بيرسون لأبعاد الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة		أداء الموارد البشرية	
		معامل ارتباط بيرسون	
		مستوى المعنوية	
الأجر		0.477**	0.000
محتوى العمل		0.533**	0.000
الترقية		0.549**	0.000
الإشراف		0.638**	0.000
مشاركة في العمل		0.628**	0.000
ساعات وظروف العمل		0.594**	0.000
العدد N		79	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-14) أن هناك علاقة طردية موجبة لأبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية. ومنه نقبل صحة الفرضية.

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس.

تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد التدريجي **Stepwise** لاختبار صحة الفرضية وقياس التأثير بين المتغيريين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-15): النماذج المقترحة لأثر الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

رقم النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد لنموذج R ²	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة للنموذج	مستوى المعنوية للنموذج sig
1	الإشراف	0.638	0.407	0.43	52.949	0.000
2	الإشراف، المشاركة في العمل	0.682	0.466	0.41	33.097	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفضل نموذج يقيس أثر الرضا الوظيفي في المؤسسة محل

الدراسة على أداء الموارد البشرية هو النموذج رقم (2) والذي يتكون من متغيرين مستقلين وهما (الإشراف، المشاركة في العمل) حيث بلغ معامل الارتباط لهذا النموذج ($R=0.682$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0.466$) أي أن المتغيرات الداخلة في هذا النموذج تفسر 46.6% من أداء الموارد البشرية والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، ويمثل الجدول الموالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-16): تحليل التباين لقياس تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
الانحدار	11.639	2	5.820	0.466	33.097	0.000
البواقي	13.363	76	0.176			
المجموع	25.003	78				

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأختبار معنوية نموذج الانحدار المعتمد في هذه الدراسة؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (33.097) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار. وفيما يلي نقدم معاملات الانحدار للنموذج النهائي المتعلق بالرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-17): أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية sig
الثابت	0.723	0.223		3.162	0.002
الإشراف	0.375	0.118	0.387	3.188	0.002
المشاركة في العمل	0.345	0.120	0.348	2.873	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تشير إشارة معاملات لانحدار (B) الموجبة الخاصة بجميع المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وأداء الموارد البشرية هي علاقة طردية، بمعنى أنها كلما كان هناك رضا وظيفي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموارد البشرية لعينة الدراسة وتعني قيمة معاملات لانحدار أن:

- ($B=0.375$) أن زيادة الإشراف بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 37.5%؛

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

- (B=0.345) أن زيادة مشاركة العمل بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 34.5%؛
وبتالي ومن خلال الجدول رقم (2-17) يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كما يلي:

$$\text{أداء الموارد البشرية} = 0.723 + 0.375 (\text{الإشراف}) + 0.345 (\text{المشاركة في العمل})$$

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية القائلة: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس".

رابعاً: اختبار الفرضية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسة موبيليس ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

❖ متغير الجنس:

وللتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الفرق بين متوسطين

Test pour d'échantillons indépendants المتغير المستقل الجنس، وكذا اختبار تحليل التباين الأحادي

ANOVA à 1 facteur بالنسبة لكل المتغيرات الديمغرافية للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التسويق المباشر على صوت الزبون لدى متعاملين مؤسسة موبيليس ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (2-18) فرق متوسطين Test pour d'échantillons indépendants لمتغير الجنس

المجال	المتوسط		مستوى الدلالة Sig
	ذكر	أنثى	
الأجر	2.126	1.666	.000
محتوى العمل	2.487	1.974	0.854
الترقية	2.282	1.923	0.954
الإشراف	2.256	2.211	0.394
مشاركة في العمل	2.631	2.138	0.289
ساعات وظروف العمل	2.399	2.051	0.560
الإجمالي	2.421	2.008	0.452

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الاستبيان

"من خلال الجدول 2-18 ، نلاحظ أن قيم المعنوية لجميع الأبعاد تساوي (0.452) وهي أكبر من مستوى

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

الدلالة (0.05) ، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الجنس. وعليه نقبل الفرضية القائلة أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. الجدول رقم (19-2) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur بالنسبة لمتغير الديمغرافي السن.

مستوى الدلالة sig	المتوسط			المجال
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	
0.000	1.600	2.492	1.473	الأجر
0.016	2.266	2.595	2.166	محتوى العمل
0.000	1.733	2.547	1.982	الترقية
0.003	2.183	2.696	2.421	الإشراف
0.000	2.222	2.785	2.403	مشاركة العمل
0.000	1.888	2.658	2.070	ساعات وظروف العمل
0.000	1.993	2.632	2.102	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول 19-2 نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لجميع الأبعاد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير السن ومنه نرفض الفرضية القائلة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي موبيليس للمتغيرات الديمغرافية لمتغير السن.

الجدول رقم (20-2) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur بالنسبة لمتغير الديمغرافي المستوى الدراسي.

من خلال الجدول 20-2 نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لجميع الأبعاد تساوي (0.267) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي ومنه نقبل الفرضية القائلة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي موبيليس للمتغيرات الديمغرافية لمتغير المستوى الدراسي.

مستوى الدلالة Sig	المتوسط			المجال
	جامعي	ثانوي	متوسط أو أقل	
0.305	2.081	2.074	1.333	الأجر
0.411	2.384	2.481	2.000	محتوى العمل
0.482	2.278	2.172	1.777	الترقية

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

الإشراف	1.916	2.500	2.535	0.206
مشاركة العمل	2.222	2.555	2.571	0.596
ساعات وظروف العمل	1.666	2.345	2.381	0.242
الإجمالي	1.824	2.362	2.380	0.267

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل نتائج الاستبيان

الجدول رقم (21-2) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur بالنسبة لمتغير الديمغرافي الوظيفية.

المجال	المتوسط			مستوى الدلالة Sig
	رئيس دائرة	مسير	عون مكلف	
الأجر	2.666	2.277	1.609	0.000
محتوى العمل	2.642	2.594	2.142	0.002
الترقية	2.785	2.888	1.942	0.001
الإشراف	2.821	2.594	2.292	0.008
مشاركة العمل	2.738	2.622	2.419	0.148
ساعات وظروف العمل	2.809	2.511	2.009	0.000
الإجمالي	2.748	2.485	2.081	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول 21-2 نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لجميع الأبعاد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة ومنه نرفض الفرضية القائلة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي موبيليس للمتغيرات الديمغرافية لمتغير الوظيفة.

الفصل الثاني : واقع الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس-ورقلة-

الجدول رقم(2- 22) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur بالنسبة لمتغير الديمغرافي الخبرة في العمل.

المجال	المتوسط			مستوى الدلالة Sig
	أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10سنوات	أكثر من 10 سنوات	
الأجر	1.444	1.571	2.266	0.001
محتوى العمل	1.555	2.023	2.593	0.000
الترقية	1.333	1.952	2.375	0.007
الإشراف	2.000	2.285	2.609	0.029
مشاركة العمل	2.000	2.285	2.684	0.005
ساعات وظروف العمل	2.222	2.095	2.442	0.156
الإجمالي	1.771	2.047	2.501	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول 2-22 نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لجميع الأبعاد تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في العمل ومنه نرفض الفرضية القائلة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي موبيليس للمتغيرات الديمغرافية لمتغير الخبرة في العمل.

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول إدراك الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري لدى موظفي مؤسسة موبيليس، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد مستقل وأداء الموارد البشرية، حيث وجدنا أن البعدين الإشراف والمشاركة في العمل يؤثران على أداء الموارد البشرية في حين أن الأبعاد الأخرى الأجر ومحتوى العمل والترقية وساعات وظروف العمل لا تؤثر على أداء الموارد البشرية.

خاتمة

خاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة، هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. ويعود ذلك إلى محاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات البيئة الاعمال المنظمة التي تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي وأدى بالباحثين الى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

- النتائج:

-يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) لدى موظفي مؤسسة موبيليس.

-هناك مستوى عالي من أداء لدى موظفي مؤسسة موبيليس.

- هناك علاقة ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، مشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة موبيليس - ورقة-

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الوظيفة، الخبرة في العمل)،

-لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على أداء

الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى الدراسي)،

- الأثر الذي يقيس أثر الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية هو (الإشراف مشاركة في العمل)،

-العلاقة بين الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية هي علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد الرضا الوظيفي زاد أداء الموارد البشرية،

-أن زيادة المؤسسة الاهتمام الاشراف بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بنسبة 37.5%؛

-أن زيادة مشاركة العمل بقيمة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى أداء الموارد

البشرية بنسبة 34.5%؛

- التوصيات:

- نوصي المؤسسة محل الدراسة بما يلي:

- العمل على تحسين فرص الترقية داخل المؤسسة.

- وضع هيكل للأجور يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الاشباع للحاجات.

- ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري لما يحققه من تحسين أدائه.

- آفاق الدراسة

-أثر الحوافز على الرضا الوظيفي .

-دور الكفاءات في رفع أداء المورد البشري.

-دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي.

-أثر الولاء التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، غدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، لبنان،
2. حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة، العربية للنشر، القاهرة، 1999،
3. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004،
4. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع
5. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
6. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015.

الأطروحات والمذكرات

7. بلخيري سهام، عشيظ 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، البويرة، 2012
8. بن قسوم جهيدة، قادري سورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر الواو 2019-2020،
9. دراسة إسحاق مصطفى، مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة مؤسسة نفضل المدينة، مذكرة نيل شهادة
10. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، 55.
11. ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر
12. شاطر شقيف، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010،
13. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 204.
14. لبصير هند، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه، تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، الجزائر
15. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2007،

16. معروف هوارى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس ، جامعة وهران 2017 ،
- الماستر في علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، 2018-2019.
- 17.خير الدين جمعة، د.خنور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية العدد17، جوان 2015
- 18.سيفي يوسف ، مزيان محمد ، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي ،مجلة التنمية البشرية ، العدد 11، 2018
- 19.وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد10، العدد 04، جامعة باتنة(الجزائر) 2020
- ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:**
20. J : M.Abdulla، Detrminants of job satisfaction among dubai police employees، A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy، of the University of Glamorgan ،U K،2009
21. M.Ashraf et al، the determinants of job satisfaction in public service organization European Scientific Journalvol.9 No.35 ، 2013.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	كاهي فطيمة	أستاذة محاضرة	علوم تجارية	جامعة ورقلة
2	مناصرية رشيد	أستاذ تعليم العالي	علوم تسيير	جامعة ورقلة
3	هتهات السعيد	أستاذ محاضر	علوم تسيير	جامعة ورقلة
4	عراية الحاج	أستاذ تعليم العالي	علوم تسيير	جامعة ورقلة
5	خامرة بوعمامة	أستاذ محاضر	علوم تسيير	جامعة ورقلة
6	محجوبي نور الهدى	أستاذة محاضرة	علوم اقتصادية	جامعة ورقلة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة لبحث أكاديمي

بعد التحية والسلام :

في إطار إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حول " الرضا الوظيفي وأداء المورد البشري " , أضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الاجابة على فقراتها بكل شفافية ومصداقية , وأحيط سيادتكم علما أن ما تدلون به من إجابات سوف يحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ضع علامة (x) في المكان المناسب.

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2-العمر : أقل من 30 سنة من 30-40 سنة

من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي : متوسط أو أقل ثانوي جامعي

4- الوظيفة: رئيس دائرة مسير عون مكلف

5- الخبرة في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : الرضا الوظيفي في المؤسسة

أبعاد	الرضا الوظيفي		غير موافق	محايد	موافق
الأجر	01	الأجر الذي أتحصل عليه يتوافق مع المستوى المعيشي			
	02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به			
	03	سياسة الأجور المتبعة عادلة			
محتوى العمل	04	العمل الذي تقوم به المؤسسة سهل وواضح			
	05	أتمتع بالحرية في أدائي للعمل			
	06	أشارك الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بوظيفتي			
الترقية	07	تتم ترقية على أساس عدد سنوات العمل			
	08	تتم ترقية على أساس الشهادة المتحصل عليها			
	09	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية			
الإشراف	10	يتعامل معك مسؤولك المباشر بشكل جيد			
	11	يساعدك المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل			
	12	التعليمات الصادرة من المشرف واضحة			
	13	يقوم المشرف بتفويضك بعض الصلاحيات			
مشاركة في العمل	14	تتعاون مع زملائك في أداء المهام			
	15	توفر وظيفتي مهام متنوعة			
	16	تتناسب مهام وظيفتي مع قدراتي وإمكانياتي الذهنية والجسدية			
ساعات وظروف العمل	17	توفر المؤسسة كل وسائل الراحة للأداء الجيد في المؤسسة			
	18	ساعات ومواعيد عملي مناسبة			
	19	وسائل الأمن والسلامة متوفرة			

موافق	محايد	غير موافق	الأداء الموارد البشرية
			01 يتم إنجاز مهماتي في الوقت المطلوب
			02 تلتزم المؤسسة بتطبيق اللوائح والتعليمات لإنجاز عملي
			03 ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الواجبة لعملي
			04 تملك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تقوم بها
			05 تحويل من منصب ال منصب آخر يؤثر على أداء عملي
			06 لديك الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام
			07 تراعي التوقيت المطلوب لإنجاز العمل الموجه إليك
			08 أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة
			09 تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها
			10 تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها

شكرا لتعاونكم.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	19

ملحق رقم 04: معامل الثبات أداء الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.560	10

ملحق رقم 05: معامل الثبات الإجمالي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	29

ملحق رقم 06: تحليل المتغيرات الديمغرافية

الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأجر	ذكر	66	2.1263	.84482	.10399
	أنثى	13	1.6667	.54433	.15097
محتوى العمل	ذكر	66	2.4874	.57013	.07018
	أنثى	13	1.9744	.64495	.17888
لترقية	ذكر	66	2.2828	.72617	.08939
	أنثى	13	1.9231	.77165	.21402
الإشراف	ذكر	66	2.5568	.57645	.07096
	أنثى	13	2.2115	.55758	.15465
مشاركته في العمل	ذكر	66	2.6313	.52012	.06402
	أنثى	13	2.1538	.67516	.18726
ساعاته وفعالته	ذكر	66	2.3990	.69730	.08583
	أنثى	13	2.0513	.73088	.20271

الملاحق

متغير السن

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 أقل من	3	1.8246	.16079	.09283	1.4251	2.2240	1.68	2.00
سنة 30- 40 من	19	2.1023	.45770	.10500	1.8817	2.3229	1.11	2.95
سنة 41- 50 من	42	2.6328	.54863	.08465	2.4619	2.8038	1.21	3.00
سنة 50 أكثر من	15	1.9930	.39829	.10284	1.7724	2.2135	1.58	2.95
Total	79	2.3531	.57344	.06452	2.2246	2.4815	1.11	3.00

متغير المستوى الدراسي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
متوسط أو أقل	3	1.8246	.06077	.03509	1.6736	1.9755	1.79	1.89
ثانوي	27	2.3626	.55878	.10754	2.1415	2.5836	1.42	3.00
جامعي	49	2.3802	.58890	.08413	2.2110	2.5493	1.11	3.00
Total	79	2.3531	.57344	.06452	2.2246	2.4815	1.11	3.00

متغير الوظيفة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
رئيس دائرة	14	2.7481	.40146	.10729	2.5163	2.9799	1.79	3.00
مسير	30	2.4859	.55550	.10142	2.2784	2.6933	1.42	3.00
عونمكلف	35	2.0812	.52311	.08842	1.9015	2.2609	1.11	3.00
Total	79	2.3531	.57344	.06452	2.2246	2.4815	1.11	3.00

متغير الخبرة في العمل

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 أقل من	3	1.7719	.21271	.12281	1.2435	2.3003	1.58	2.00
سنوات 10 إلى 5 من	21	2.0475	.47950	.10464	1.8292	2.2657	1.11	2.95
سنوات 10 أكثر من	55	2.5014	.55736	.07515	2.3508	2.6521	1.21	3.00
Total	79	2.3531	.57344	.06452	2.2246	2.4815	1.11	3.00

ملحق 07: معامل التحديد والارتباط

Récapitulatif des modèles ^c				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638 ^a	,407	,400	,43864
2	,682 ^b	,466	,451	,41932
a. Prédicteurs : (Constante), الإشراف				
b. Prédicteurs : (Constante), الإشراف, مشاركة كفاءة العمل				
c. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية				