

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

## أثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة -

من إعداد الطالبتين

رحاب قردة/ عفاف شريف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ نبيل حليمي..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ عبد الغفور دادان..... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/ محمد مكاوي..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

## أثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع - ورقلة -

من إعداد الطالبتين

رحاب قردة/ عفاف شريف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ نبيل حليمي..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ عبد الغفور دادان..... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/ محمد مكاوي..... (أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2022

## إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد لمن كان لهما الفضل على بعد الله سبحانه وتعالى

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا؛

إلى روح أبي الزكية الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته الذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم تقديرا ووفاء؛

إلى والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية؛

إلى عوني وسندي أخي العزيز وأخواتي الأعزاء؛

إلى كل العائلة الكريمة

إلى زميلاتي رفيفات المشوار وخاصة صديقتي مريم

إلى كل من قاسمني اللحظات؛

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وكل من أحبه قلبي.

مرعاهم الله جميعا ووفقههم وسدد خطاهم

# شكر

الحمد لله أهل الحمد و الثناء و الصلاة و السلام على نبينا محمد صلى لله عليه وسلم وعلى آله  
وصحبه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه عز وجل مننا بالتوفيق والسداد لانجاز هذه المذكرة.

والشكر الموصول إلى الزميل مخرمش محمد الصافي على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد رغم  
إلتزامته.

كما نشكر أستاذ المشرف دادن عبد الغفور على جهوده المبذولة في اشرافه على هذا العمل .

و الشكر لجميع الأساتذة قسم علوم التسيير تخصص موارد بشرية الذين أسهموا في إنجاح هذا  
العمل بمساعدتهم وتوجيهاتهم، خاصة الأستاذ مناصرية رشيد و الأستاذ طواهر عبد الجليل و  
الأستاذة بالاطرش حورية،

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال شركة سونلغاز مديريةية التوزيع ورقلة حضري

و أخيرا يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول  
مناقشة هذه المذكرة و الحكم عليها و إثراءها بأرائهم السديدة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا و الآخرة إنه السميع المجيب، وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

رحاب/ عفاف

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حضري، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 124 عامل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمادا على الاستبيان كأداة الدراسة. توصلت في نهايتها الى ان مستوى كل من العوامل التنظيمية ورضا العاملين مرتفع، مع وجود علاقة ارتباطية وطردية بنسبة 62.8%، ووجود علاقة تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين رضا العاملين كمتغير تابع والعوامل التنظيمية من خلال الابعاد المتمثلة في (الاتصال التنظيمي وبيئة العمل المادية) والتي تفسر 53.7% من التباين الحاصل في رضا العاملين ( $R^2=0.537$ ) مع عدم وجود فروقات في مستوى رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل) حسب استجابات الباحثين.

## الكلمات المفتاحية:

عوامل تنظيمية، بيئة العمل، اتصال تنظيمي، سونلغاز

## Summary:

This study aimed to know the impact of organizational factors on employee satisfaction in the Sonelgaz Corporation - Directorate of Distribution - Ouargla Urban, where the study was conducted on a random sample of 124 workers, using the descriptive analytical method and based on the questionnaire as the study tool., it concluded in the end that the level of both organizational factors and employee satisfaction is high, with a positive correlation of 62.8%, And there is a significant effect relationship at a significant level of 0.05 between employee satisfaction as a dependent variable and organizational factors through the dimensions represented in (organizational communication and physical work environment), which explains 53.7% of the variance in employee satisfaction ( $R^2 = 0.537$ ) with no differences in the level of employee satisfaction In Sonalgaz according to demographic variables (gender, age, family status, seniority at work) according to the respondents' responses.

## Key words:

Organizational factors, work environment, organizational communication, Sonalgaz.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

IV	إهداء	.....
V	شكر	.....
VI	الملخص	.....
VIII	قائمة المحتويات	.....
IX	قائمة الجداول	.....
X	قائمة الأشكال	.....
XI	قائمة الملاحق	.....
ب- هـ	مقدمة	.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين	.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	.....
3	المطلب الأول: ماهية العوامل التنظيمية	.....
7	المطلب الثاني: مفهوم رضا العاملين	.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين	.....
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة	.....
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	.....
25	خلاصة الفصل:	.....
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين لمديرية سونلغاز بورقلة	.....
28	المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها	.....
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	.....
33	المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة	.....
35	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	.....
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	.....
49	المطلب الثاني: مناقشة النتائج	.....
51	خلاصة الفصل:	.....
54	الخاتمة:	.....
57	المراجع:	.....
61	الملاحق	.....
72	الفهرس	.....

## قائمة الجداول

- الجدول(1-2): تعداد ونسب عمال مديرية التوزيع ورقلة حضري في مارس 2022. .... 32
- الجدول(2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة. .... 32
- الجدول(3-2): يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان. .... 33
- الجدول(4-2): مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى. .... 34
- الجدول(5-2): معامل الثبات CRONBACH'S ALPHA لمحاور أداة الدراسة. .... 35
- الجدول(6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس. .... 36
- الجدول(7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر. .... 36
- الجدول(8-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية. .... 36
- الجدول(9-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل. .... 37
- الجدول(10-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي. .... 38
- الجدول(11-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد نمط القيادة. .... 38
- الجدول(12-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد بيئة العمل المادية. .... 39
- الجدول(13-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب. .... 39
- الجدول(14-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاتصال التنظيمي. .... 40
- الجدول(15-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات رضا العاملين. .... 40
- الجدول(16-2): اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور العوامل التنظيمية. .... 42
- الجدول(17-2): اتجاهات الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة حول رضا الوظيفي. .... 42
- الجدول(18-2): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد العوامل التنظيمية ودرجة رضا العاملين. .... 42
- الجدول(19-2): الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية). .... 43
- الجدول(20-2): الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي. .... 44
- الجدول(21-2): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين. .... 45
- الجدول(22-2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير العمر. .... 46
- الجدول(23-2): نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير العمر. .... 46
- الجدول(24-2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية. .... 47
- الجدول(25-2): نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير العمر. .... 47
- الجدول(26-2): نتائج تحليل التباين الأحادي لرضا العاملين تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية. .... 48
- الجدول(27-2): نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير الأقدمية. .... 48

## قائمة الأشكال

- الشكل 1: نموذج لمتغيرات الدراسة ..... ه
- الشكل 2: يوضح أبعاد العوامل التنظيمية ..... 7
- الشكل 3: نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ما سلو ..... 9
- الشكل 4: محتوى نظرية هارزبرج (ذات العاملين) ..... 12
- الشكل 5: مخطط عناصر الرضا الوظيفي ..... 13
- الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة ..... 30
- الشكل 7: معادلة خط الانحدار بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين ..... 44

قائمة الملاحق

- الملحق 1 : استمارة الاستبيان في شكلها النهائي ..... 61
- الملحق 2 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان ..... 63
- الملحق 3 : مخرجات برنامج SPSS ..... 63

# المقدمة

## توطئة

يشكل موضوع ظروف العمل احدى الاهتمامات الكبرى التي يشهدها ومزال يشهدها العالم والأثر البارز على المؤسسات، فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم عليها بين الحين والآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف ادارتها للمواقف والظروف بكفاءة وفعالية على الوجه المرغوب فيه والنحو الأمثل.

تعتبر العوامل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من اهم ركائز استمرارية النشاط بعدما أدركت أهمية التحسين من ظروف العمل لضمان أكبر فعالية إنتاجية للمؤسسات وللأفراد في العمل لما تشكله حوادث العمل والامراض المهنية من تكلفة باهظة على المؤسسات وعلى اقتصادها. فأثر ظروف العمل أصبحت مشكلة من المشاكل التي تعاني منها التنظيمات بصفة عامة لأن لها علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي وبالتالي كلما كانت ظروف العمل جيدة كلما كان هناك رضا وظيفي لدى العمال في أي منظمة والعكس صحيح.

ومن هنا أصبح موضوع ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ظاهرة ذات أهمية كبيرة مما أدى الى تزايد الاهتمام النظري والميداني بها.

ان رضا العاملين يتوقف على مجموعة من الظروف و العوامل المحيطة به اذ تساعد هذه الأخيرة على زيادة الإنتاجية و تحقيق اهداف المؤسسة المسطرة ، كما ان الهدف الأساسي لبناء او قيام أي مؤسسة او منظمة على اختلاف مستوياتها و امكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من اجلها و بمعدلات عالية من الفعالية و الكفاءة في العمل، ويمثل الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الامن النفسي و الوظيفي للعاملين و ينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية و النوعية، وهذا ما تهدف اليه هذه الدراسة الى تحليل ظاهرة ظروف العمل و اثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا تشخيص الواقع الفعلي للعوامل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز “ورقلة” من خلال تناول العديد من المتغيرات المرتبطة بظروف العمل المادية والمعنوية والعلاقات الجيدة مع جماعات العمل والرئيس.

ويمكننا ان نستهل موضوع الدراسة بالإشكالية الرئيسية التالية:

### الإشكالية الرئيسية:

الى أي مدى تؤثر العوامل التنظيمية في مؤسسة سونلغاز على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ولتوضيح هذا التساؤل أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى العوامل التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟
- ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟
- هل توجد علاقة بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟
- هل تؤثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة
- هل يختلف رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة حسب اختلاف المتغيرات الديمغرافية

## فرضيات البحث:

- على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
1. مستوى العوامل التنظيمية مرتفع في مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بورقلة.
  2. مستوى رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بورقلة مرتفع.
  3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.
  4. يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية في رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بورقلة.
  5. لا يختلف مستوى رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بورقلة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية).

## مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ اندراج الموضوع المختار ضمن اختصاص البحث.
- ✓ الميل والرغبة في تناول مثل هذه الموضوعات المعرفية.
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والتحقق منه من خلال تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية.
- ✓ محاولة معرفة مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بالعوامل التنظيمية ورضا عاملها.
- ✓ يعتبر الموضوع من أبرز المشاكل التي تواجهها المؤسسة وتسعى جاهدة لإيجاد الحلول.

## أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ محاولة التعرف على مدى تأثير ظروف العمل ببعديها المادي والمعنوي على معدلات الرضا لدى العاملين.
- ❖ محاولة التعرف على أهمية ظروف العمل في زيادة دافعية العمال واشباع حاجياتهم.
- ❖ التعرف على العلاقة القائمة بين ظروف العمل ومستوى الرضا الوظيفي.
- ❖ محاولة التعرف على العوامل التي تساهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

## أهمية الدراسة:

يقودنا هذا الموضوع الى توضيح أثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين، وقدرتها في تحسين الأداء التنظيمي وخلق بيئة صحية لأداء المهام بكل سهولة ووضوح وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف وأفضل أداء وفعالية، والتعرف على أثر هذه العوامل على رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة "سونلغاز ورقلة"

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جرت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز ورقلة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 28 فيفري 2021 إلى غاية 28 مارس 2021.
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مجموعة عمال اداريين وعاملين والبالغ عددهم 834 عامل.

- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على العوامل التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل المادية، التدريب، الاتصال التنظيمي)، أما المتغير التابع وهو رضا العاملين وتم التركيز على أهم أبعاده.

### منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب وأطروحات وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع انترنت.

ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، ولتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 وبرنامج Excel.

### صعوبات البحث:

- ❖ الحصول على إجابات الاستبيان في الوقت المحدد.
- ❖ ضبط وتحديد ابعاد متغيري الدراسة بناء على الدراسات السابقة.
- ❖ صعوبة الحصول على وثائق لتعزيز موضوع بحثنا.

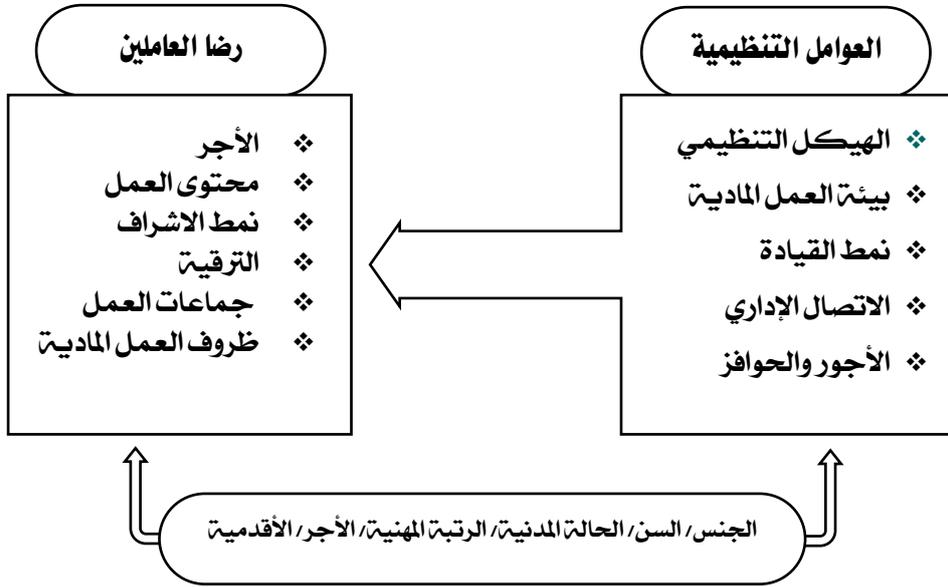
### تقسيمات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

- **الفصل الأول** ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين من خلال مبحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان ماهية العوامل التنظيمية والثاني مفهوم رضا العاملين، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني** ويتعلق بالدراسة الميدانية لأثر العوامل التنظيمية على رضا العاملين في مديرية سونلغاز بورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الشكل 1: نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للعوامل التنظيمية  
ورضا العاملين**

## تمهيد:

يعتبر مفهوم رضا العاملين والعوامل التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بها المؤسسات بشكل كبير في وقتنا الراهن، وهذا لأهميتهم البالغة في تحقيق اهداف المؤسسة، فالارتباط الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية، ويعتبر ركيزة اساسية لنجاح المؤسسات، كما يعطي هلا انطباع جيد في السوق التنافسي، بدون ان ننسى أهمية العوامل التنظيمية وعلاقتها المباشرة بالفرد.

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول العوامل التنظيمية ورضا العاملين من خلال:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين؛

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النقاط الأساسية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية العوامل التنظيمية، وفي المبحث الثاني تحدثنا عن ماهية رضا العاملين.

### المطلب الأول: ماهية العوامل التنظيمية

#### أولاً/ مفهوم العوامل التنظيمية:

يعتبر مفهوم العوامل التنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي، بمجموع العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، فبفضلها يصبح العامل أكثر إنتاجية في المؤسسة، وعرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريف للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

يعرفه علي السلمي بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرفه فورهاندر ولجرم: " هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها".

ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى

عرفه القريوتي: العوامل التنظيمية هي مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص العوامل التنظيمية بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

عرفه العميان: العوامل التنظيمية هي البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة «». ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن؛ 2009، ص258.

<sup>2</sup> القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني لفردى والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، الاردن، 2009، ص 170.

<sup>3</sup> لعميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص 305.

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة.

لتوين وسترينجر: "العوامل التنظيمية هي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".<sup>1</sup>

كراسيك بريشارد: «عرفت العوامل التنظيمية على أنها "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته». <sup>2</sup>

يمكننا من خلال هذه التعريف العوامل التنظيمية على أنها مجموعة من الخصائص والصفات الحجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتائج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز.

#### ثانيا/ أهمية العوامل التنظيمية:

تعتبر العوامل التنظيمية لها دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي الأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها وتعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والمتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوما إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

- ❖ العوامل التنظيمية الذي لا تتوفر فيها السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني.<sup>3</sup>
- ❖ وان خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها بعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.<sup>4</sup>
- ❖ تساعد العوامل التنظيمية على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين.<sup>5</sup>

- ❖ يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 31.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد السيد، السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2000، ص 43.

<sup>3</sup> فاروق عبد قلية محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 294.

<sup>4</sup> حماد محسن حسن، السلوك التنظيمي، الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

<sup>5</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 17.

<sup>6</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 305.

❖ تعد العوامل التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام للعمل، والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث تفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في البيئة العمل الداخلية على الكثير، مما يتخذ من القرارات وما يتم من سلوكيات واتجاهات نحو المنظمة بالبيئة المحيطة.<sup>1</sup>

تتضح أهمية العوامل التنظيمية في كونها عنصراً هاماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو مكانة العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

### ثالثاً/ أبعاد العوامل التنظيمية:

تعددت وجهة نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العوامل التنظيمية، وهذا يعود لاختلاف بيئة العمال لكل مؤسسة، إلا أننا سنعتمد على الأبعاد التالية:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، و للهيكل التنظيمي تأثيري كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فهو أداة هامة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويعتمد جناح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والملاءمة بني هيكلها وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حيث تستطيع المنظمة مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.<sup>2</sup>

#### 2- بيئة العمل المادية:

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالية، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص 176.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 303-304.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 390.

### 3- نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة السائد من أهم العناصر التنظيمية التي تؤثر على الأداء، وتعين القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معي. وهناك من يعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

### 4- الاتصال الإداري:

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يمضي العمال أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية بالاتصالات في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، أو جهات وأطراف خارجية، الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وهو الوسيلة التي من خلالها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم إلى مستويات مختلفة فالتفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص إلى آخر ومن مجاعة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي معين لآخر، فالاتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم.<sup>2</sup>

### 5- الأجور والحوافز:

الأجر هو المقابل اللامادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف أعمالهم بالوقئية، سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت، اما ان يكون هذا الأجر بالساعة او اليوم او بالشهر أو بالقطعة، وكان يستخدم مصطلح اجير بدلا من موظف دلالة على استخدام الموظف مقابل اجير، ويوجد نظام الدخل المرتبط بالأداء ويسمى نظام الأجور وهو شائع في العديد من المؤسسات، ويعتبر هذا الأخير من الأدوار الرئيسية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع نظام تقييم الأداء، ويعرف على أنه واحد من أنظمة المكافآت المالية التي تختلف عن طرق الدفع التقليدي الذي يكون على أساس جماعي، وهذا النظام يسمح للفرد القيام بالتقييم الذاتي الذي يقوم على وحدات الإنتاج، كما يوفر تغذية عكسية فورية للعاملين، بحيث يمكن من تحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم. ما عن الحوافز فهي "مجموعة ممارسات تتم من قبل المدير بهدف اثارة دوافع ورغبات وحاجات العاملين النفسية أو الاجتماعية، لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من اداء لتحقيق اهداف المنظمة».<sup>3</sup>

### 6- التدريب:

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 522.

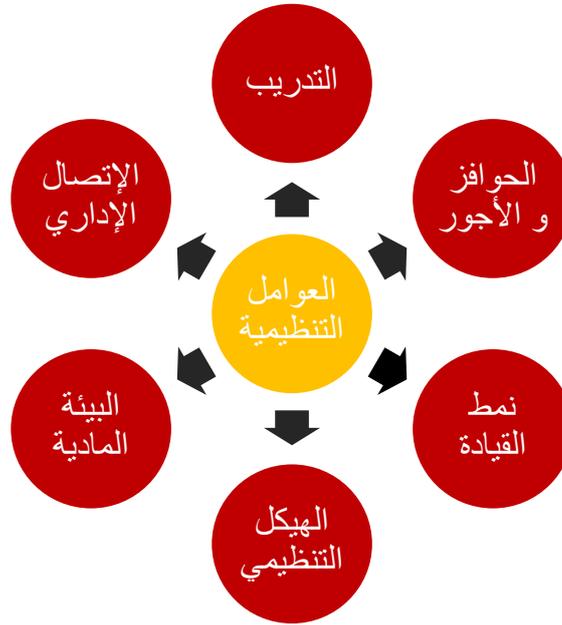
<sup>2</sup> زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 24.

<sup>3</sup> فؤاد الشيخ، المفاهيم الادارية الحديثة، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 2009، ص 110.

التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة والمفاهيم، والقواعد لتغير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين: تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم<sup>1</sup> إن برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية جعلتها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعين أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.

ويمكن وضع ابعاد العوامل التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل 2: يوضح أبعاد العوامل التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مفهوم رضا العاملين

أولا/ تعريف رضا العاملين

لحد الآن لا يوجد تعريف متفق عليه لمعنى رضا العاملين بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية ومحاولة كل منها استحداث وتطوير تعريف معين. لذلك سيتم التطرق لأهم التعريف:

حيث عرفه هوبوك **Hoppeck**: " مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق اني راضي في وظيفتي."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الصرايرة خالد أحمد، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الادارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 66.

<sup>2</sup> هشام عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 85.

كما عرفه فرووم **vroom**: " اتجاه إيجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه."<sup>1</sup>

وعرفه ستون **stoon**: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."<sup>2</sup>

اما لاندي وترامبو **Landi et trampo**: " فقد أشار الى ان اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بما عبارة نوعية الحياة المعيشية بشكل عام."<sup>3</sup>

في حين يرى هاربت **Harbet**: " ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم."<sup>4</sup>

### ثانيا/ ابعاد رضا العاملين

يأخذ الرضا الوظيفي ابعاد مختلفة، ويمكن ان نميز منها ثلاثة ابعاد رئيسية وهي:

**1- الرضا عن علاقات العمل:** وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم.

**2- الرضا عن سياسات العمل في المنظمة:** وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

**3- الرضا عن العمل ذاته:** وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على اشباع دوافعه وحاجياته.<sup>5</sup>

### ثالثا/ نظريات رضا العاملين

قد اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم ان العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو والتي توصلت الى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 86.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الازا ربطة-الإسكندرية 2003 ص195 و 196.

<sup>3</sup> محمد السعيد الصبري، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص132.

<sup>4</sup> هاشم عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>5</sup> هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 25

<sup>6</sup> بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011، ص10

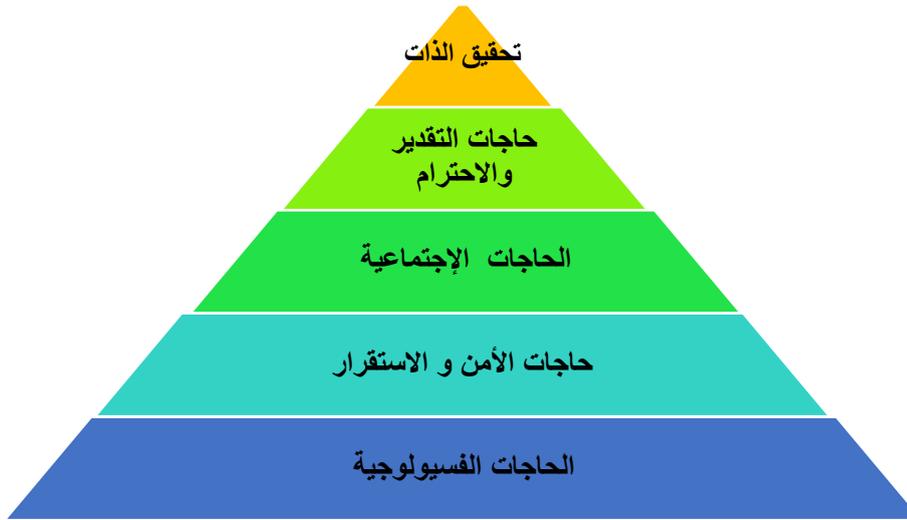
### 1- نظريات تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

تعد نظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً، التي أوضحت ان دوافع العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وانما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك العامل بمعنى اخر على رضاه الوظيفي. استند صاحب هذه النظرية ابراهام ما سلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية، انه هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك، وتقوم على افتراضين رئيسين وهما:

أ- الحاجات غير المشبعة لدى الانسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم اشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

ب- لدى الانسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة وفقاً لأهميتها ودرجة اشباعها على شكل سلم، ينتقل الانسان في اشباع هذه الحاجات من الحاجة الأساسية الأدنى كالطعام والشراب الى قمة الهرم وهي الحاجة لتحقيق الذات، وتدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل 3: نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ما سلو



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 1999، ص 131.

يتضح من الشكل خمس مستويات للحاجات الإنسانية حسب نموذج ما سلو والتي هي على النحو التالي:

#### 1- الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية):

وتمثل الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، تشمل الهواء، الماء، الغذاء، المأوى والكساء. وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام وتفكير الانسان، وبمجرد اشباعها لدرجة كافية، فإنه تظهر حاجة أخرى يبدأ الفرد بالتركيز عليها<sup>1</sup>

#### 2- الحاجة للأمن والاستقرار:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور، نفس مرجع سابق ص 18

بمجرد ان يشبع الفرد حاجاته الأساسية بدرجة مرضية، فإنه سينتقل الى حاجات الأمان، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الاخطار او الحوادث. ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الامن الصناعي والسلامة المهنية، ومن خلال ظروف عمل آمنة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية.<sup>1</sup>

### 3- الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجة من كون الفرد اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها. وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للانتماء، والارتباط، والتعاطف والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط<sup>2</sup>

### 4- الحاجة للاحترام والتقدير:

في هذه المرحلة يسعى العامل للاعتراف بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الاخرين، والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول الى وظائف ومواقع ذات اسم لامع والحصول على مكافآت معنوية ومادية.<sup>3</sup>

### 5- الحاجة لتحقيق الذات:

تمثل هذه المرحلة اعلى مراحل الاشباع عند ما سلو، فهي تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول اليه بناء على قدراته وكفاءاته، او هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول الى تحقيق اقصى ما يمكنه تحقيقه.

وبأتي ظهور هذه الحاجات بعد اشباع الحاجات الأربع السالفة الذكر، وتعبر الحاجة لتحقيق الذات على رغبة الفرد في ان يصبح أكثر تميزاً عن غيره، وأكثر قدرة على فعل أي شيء يريد.<sup>4</sup>

ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والابداع والنمو للأفراد، فضلاً عن توفير فرص التنمية وتحقيق التقدم المسار الوظيفي.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى او القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على اشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد الى اعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

## 2- نظرية ذات العاملين فريديريك هازبرغ Frederic Herzberg:

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 13.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 109

<sup>3</sup> هاجر موسى، مرجع سابق ص 27.

<sup>4</sup> ديوان نوري منير، تسيير الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية، 2010، ص 288.

قدم هارزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين، التي لاقت قبولا كبيرا من الباحثين والمدراء، حيث كان الرأي الشائع قبل ظهور نظريته ان الرضا الوظيفي ذا بعد واحد فقط، أي ان العوامل المؤدية للرضا هي نفسها العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

قام هارزبرج وبعض زملائه بدراسة استطلاعية، عن طريق المقابلات الشخصية ل 200 عامل من مهندسين ومحاسبين من تسعة مصانع مختلفة، محاولا لفهم وتفسير شعورهم حول العمل الذي يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر للأسئلة، والتي تمحورت في سؤاليين رئيسيين كالآتي:

س1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

س2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

توصل هارزبرج لوجود نوعين متميزين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعة، والنوع الثاني هي عوامل عدم الرضا والتي سميت بعوامل الصيانة او العوامل الوقائية، والتي سنوضح كل منها كما يلي:<sup>2</sup>

### 1- العوامل الدافعية:

اتضح من تحليل الإجابات ان هناك خمس عوامل قوية للرضا عن العمل هي الإنجاز، العمل نفسه، المسؤولية، التقدم والنمو، هذه العوامل كل من الإنجاز، التقدير، في حالة توفر هذه العوامل تؤدي مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة والنمو والتطوير الذاتي الى شعور بالرضا عن العمل، وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل جهد والطاقة، اما في حالة غيابها لا يؤدي الى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين.

### 2- العوامل الوقائية:

يمكن تسميتها بالعوامل الخارجية لأنها ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية، الأمان و الاجتماعية في هرم ماسلو وتتمثل في سياسات المنظمة و أسلوب الاشراف، العلاقات بين المشرف والمرؤوسين فيما بينهم وغيرها، الأجور و الرواتب و المزايا الإضافية، ظروف العمل المادية من الإضاءة وتهوية وحرارة، المركز الأول و الامن الوظيفي كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل و لا تساعد على زيادة الإنتاج، بل تحافظ على الدافع و السلوك كما هي، و تمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل للاستقرار بالعمل، وهذا لأنه اذا شعر ان سياسات المنظمة متوازنة، وان الأجور عادلة، وان علاقاته طيبة مع الآخرين، فإنه لا يصل الى مستوى عدم الرضا ولكنها غير كافية لتحوز على رضا العامل و تحفزه على مستوى اعلى من الإنجاز.<sup>3</sup>

ان عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا، وانما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى انه لا يؤدي الى تحفيزهم وزيادة انتاجيتهم.

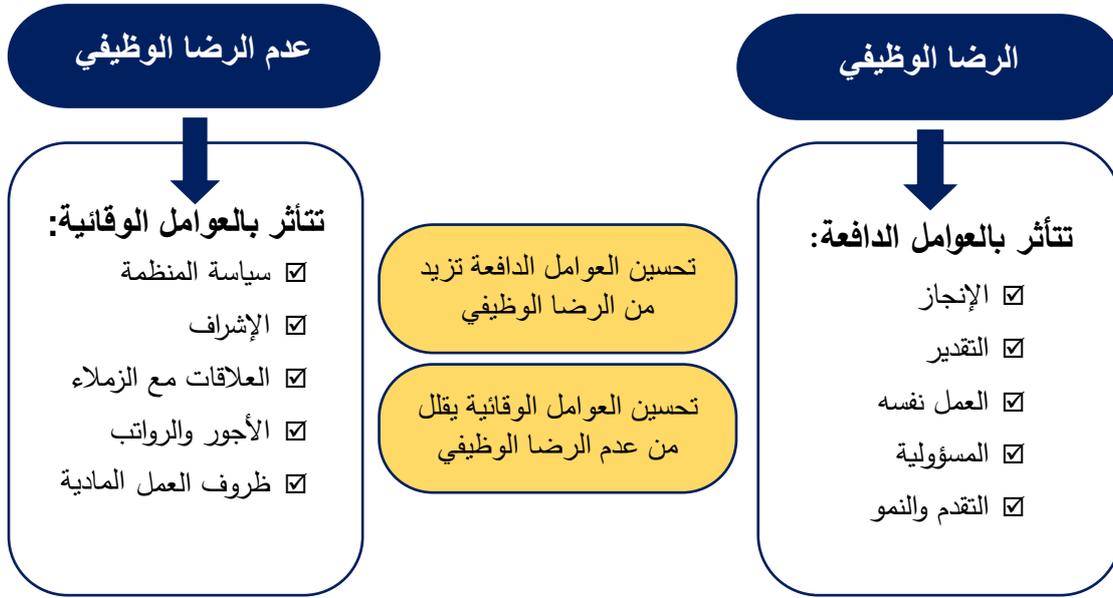
<sup>1</sup> موسى هاجر مرجع سابق ص 27.

<sup>2</sup> مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل الأداء الفردي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2007ص 155.

<sup>3</sup> مقدود وهيبية، نفس المرجع السابق، ص 156.

من خلال الشكل فان هيرزبرج توصل الى انه العوامل التي تولد الرضا منفصلة ومستقلة عن العوامل التي أدت الى عدم الرضا عن العمل. فعندما تزداد درجة اشباع العوامل الوقائية يقل الشعور بعدم الرضا، الى ان يصل فيها هذا الشعور لدرجة الصفر، والتي تسمى بدرجة الحياد، اما عندما تزداد درجة اشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد.

الشكل 4: محتوى نظرية هارزبرج (ذات العاملين)



المصدر: بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة البويرة، 2011/2012 ص 20.

### 3- نظرية التوقع فيكتور فرووم Victor h vroom:

وضع فيكتور فرووم هذه النظرية في 1964، ومنذ ذلك الوقت لقيت رواجاً بين الباحثين، مثل "كاهلن kahlen، لايمان laymen وادوارد الولر Edward lowler".

وضع فيكتور فرووم هذه النظرية على أساس افتراض ان الرضا عن العمل يتحدد بالمدى او القدر الذي تتحقق وتشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، وركز فرووم على ما يحتاجه الفرد في المنظمة وبين ما يحصل عليه من عمله.<sup>1</sup> فالفرد يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير)، يتوصل من خلالها الى توقع ما سيحصل عليه من العمل، ويحدد هذا التوقع مستوى دافعيته للعمل.

حيث ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها او شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى ان الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة، ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 200.

#### 4-نظرية القيمة ادوين لوك **Edwin looke**:

يرى ادوين لوك ان المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل عامل على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. أي ان العوائد التي يرغبها الفرد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يريده من عوائد وبما يناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته.

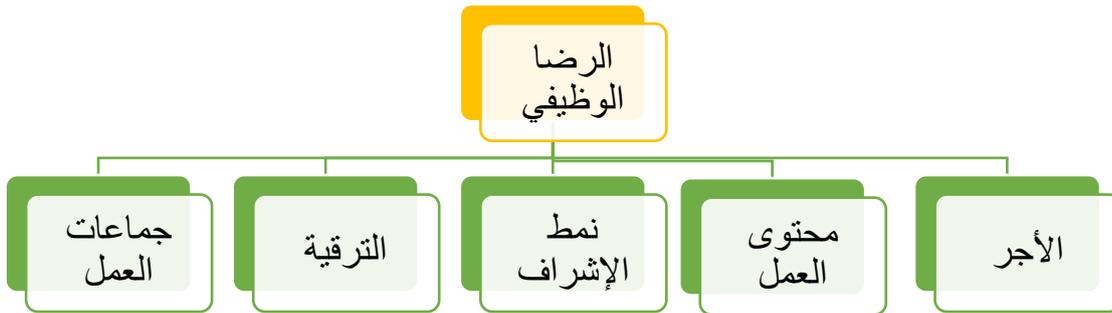
وركز لوك على ان أي ناتج يكون له قيمة بالنسبة للفرد يحقق له الرضا بغض النظر عن ماهيته، فمغزى تحقيق الرضا الوظيفي هو مدى التباعد بين جوانب العمل الفعلية للعامل وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف او التباعد كلما قل رضا العامل، ووفقا لنظرية القيمة إن أكثر الطرق فاعلية في لتحقيق رضا العاملين هو البحث عن جوانب التي يريدونها من عملهم ومحاولة توفيرها بقدر المستطاع، لأنها قد تختلف باختلاف الافراد.<sup>1</sup>

حسب لوك فإنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، أي ان الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه، بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للفرد أي جانب من جوانب العمل يمكن ان يكون مهما جدا له بينما ليس كذلك لعامل اخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة، وبناء على ذلك فإن الرضا يتحقق عندما يدرك العامل ان عمله يشبع له قيما متطابقة مع حاجاته.<sup>2</sup>

#### رابعا/ عناصر الرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون الى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الاجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

#### الشكل 5: مخطط عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 140

أولا/ الأجر:

<sup>1</sup> محمد السعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 201

<sup>2</sup> برباح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016 ص 29

يعرف الاجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني والفكري الذي يبذله في لإنتاج السلع والخدمات وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري او بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل واشرب والسكن... الخ. اما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتوجد عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعا طريقة الاجر الزمني والاجر بالقطعة. ويقصد بالاجر الزمني ذلك الاجر الذي يحسب بالساعة او اليوم او الأسبوع او الشهر او السنة، حيث يتم دفع الاجر للمورد البشري بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية او النوعية المنتجة. ولهذا الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالاجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الاجر والعكس صحيح.

ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب النوعي للإنتاج.<sup>2</sup>

### ثانيا/ محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين اهم هذه المتغيرات نجد:<sup>3</sup>

- 1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛
- 2- طبيعة أنشطة العمل؛
- 3- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل؛
- 4- فرص النمو التي يوفرها العمل؛

### ثالثا/ نمط الإشراف

يتفق اغلبية الباحثين على تعريف الاشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>4</sup>

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الاشراف هي الاشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي والتي نوضحها كما يلي:<sup>5</sup>

#### 1- الإشراف الفوضوي (التساهلي)

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 187

<sup>2</sup> شهزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في مؤسسة المخصوصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac مميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002، ص 67

<sup>3</sup> احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 144

<sup>4</sup> شهزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>5</sup> المرجع لسابق، ص 72.

## 2- الإشراف الاوتوقراطي (الاستبدادي)

يقصد بالإشراف الاوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب ان تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

## 3- الاشراف الديمقراطي

هذا النمط من الاشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني اتاحة المشرف الامكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

## رابعاً/ الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري الى مركز او وظيفة اعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف او تصنيف المهام.<sup>1</sup> ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي ان تبنى على معايير او أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير او الأسس في:<sup>2</sup>

- **الاقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة على أساس مدة الخدمة في المؤسسة.
- **الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على انجاز العمل مقارنة مع غيره

## خامساً/ جماعات العمل

يتفق اغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها " وحدة تتكون من فردين او أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر وان يؤثر فيه ويتأثر به"<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، اذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة الى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

## سادساً/ ظروف العمل المادية:

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب.... الخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى اداءه. مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج ان الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من اجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، فرص ترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997 ص 397.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 398.

<sup>3</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونغاز-جيجل 2010-2009 ص 7

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: الدراسات العربية

#### أولا/الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل التنظيمية

1- دراسة سارة بن الشيخ بعنوان: دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2017.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر بعض العوامل على مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية حالة "مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود".

وذلك من خلال الوقوف على واقع هذه العوامل وواقع مستوى الأداء، من تحديد أثر هذه العوامل على الأداء، وهي عوامل فردية وتنظيمية، واعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان كأداة للدراسة، وطبق على عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة قدرت ب 312 عاملا، وتم استخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS معاملة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لدى العاملين اتجاه إيجابي نحو الوظائف، ويميلون إلى الاستقرار بها، يتوفر العاملون على أهم القدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد.
- مستوى رضا العمال حول العوامل التنظيمية غير جيد وذلك لأن نمط القيادة لا يعتمد على اشتراك العاملين في اتخاذ القرار، بناء الهيكل التنظيمي يقلل من سرعة الإنجاز، التدريب الذي يشمل جميع المستويات والأقسام، والأجور والمكافآت لا تساعدهم على الأداء بشكل أفضل.
- يعتبر مستوى أداء العاملين جيدا مع وجود بعض النقائص في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، أو تقبل بعض مصاعب العمل.

2- دراسة اسعيد حدة، (2017) بعنوان: أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة وحدة تقرت

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل الشخصية والتنظيمية وعلى العوامل المؤثرة على تخطيط المسار الوظيفي للعامل، بالإضافة إلى دراسة العالقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار عينة عشوائية من عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج Spss نسخة 19.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم العوامل الشخصية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات؛
- اهتمام الشركة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛
- اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي؛
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.

**3- دراسة يوسف عبد بحر وتوفيق عطية العجلة، (2010) بعنوان: لمتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، غزة، المجلد 14، العدد 2، 2010، ص 50-81.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين؛
- أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد؛
- تقومي الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تحم الموظف والوزارة معا.

**4-دراسة أحمد فاروق محمد صالح، (2009) بعنوان: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي: دراسة لدى المهنيين "دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية"**

هدفت هذه الدراسة الى تعيين أثر بعض المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، المستوى التعليمي، محل الإقامة، الحالة الاجتماعية، والتنظيمية وهي: نوع المهنة، سنوات الخبرة، الدخل الشهري في أشكال ومصادر ضغط العمل لدى المهنيين العاملين في مجال الرعاية الصحية، وقدمت الدراسة إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك جانب تطبيقي، وتنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، واقتصر مجتمع الدراسة على المهنيين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في محافظة الفيوم جنوب مصر، وشملت الدراسة عينة قدرت بـ 811 فرد.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أشكال ضغط العمل هي مرتبة كالتالي: ضغط التفاوض في المرتبة الأولى، ثم يليه ضغط النزاع، ثم ضغط الدور، أخيرا ضغط المهمة؛
- أسباب ضغط العمل كانت مرتبة كالتالي أوأال عناصر البيئة الخارجية، ثم العوامل الشخصية للمهنيين، أخريا العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية؛
- يوجد اختلاف في إجابات المبحوثين تبعا لاختلاف الحالة الاجتماعية، نوع المهنة وسنوات العمل فيما يخص أسباب الضغط، في حين يثبت اختلاف في استجابات المبحوثين باختلاف الجنس، والدخل الشهري؛
- وجود اختلاف في استجابات المبحوثين فيما يخص أشكال ضغط العمل تبعا للدخل الشهري، نوع المهنة، سنوات الخبرة، في حين لا يثبت حسب جنس والحالة الاجتماعية.

#### 5- دراسة خالد محمد احمد الوزان (2006): بعنوان مناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، وخلق جو مناسب للعمل وبيئة تنظيمية جيدة مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، إذ تعتبر دراسته والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة معنوية أقل من (01٪) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

#### 1- دراسة حبيبة محمد دفع الله احمد (2007) بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار دراسة حالة من الفترة 2003م إلى 2006م"، جامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح معنى مفهوم الرضا الوظيفي، والكيفية التي يتم بها تحقيق الرضا ومعرفة المدى الذي يمكننا للوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في عملية الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بالوزارة، ومعرفة رغباتهم ومقترحاتهم لتحقيق الرضا، وعناصر قياسه والتعرف على العوامل المؤثرة في رضا العاملين. والمنهج

المتبع وصفي تحليلي، وأسلوب جمع المعلومات المتبع استبياني، وزع على بعض العاملين، يتم فيها اختيار عينة من الموظفين بالوزارة البالغ عددهم (102) شخص.

أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- إن الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير مرضى ولا يفي احتياجات العاملين .
- بيئة العمل مهيأة ومن أهم أولويات القيادة الإدارية العليا
- رضا الموظف عن إنجازاته وأداء واجبه .
- الرضا عن المشاركة في اتخاذ القرار.
- عدم ملائمة طبيعة العمل لمؤهلات وطاقة العامل .
- عدم الرضا عن حجم العمل الذي يؤدي هو عدم ملائمة قدراته الشخصية.
- غير راضين عن العدالة والمساواة في نظام لحوافز المادية والمعنوية المعمول بها .
- الرضا عن العالقات الإنسانية بين العاملين في العمل من أجل النهوض بالأداء.
- عدم الرضا عن الطريقة التي يقوم بها الرئيس المباشر في الإدارة لحل مشاكل إدارته.
- عدم الرضا عن نوع الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين.

## 2- دراسة هبة سلامة سالم غواش (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق (نموذج بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بورتر ولولر، وبيان أثر كل من أبعاد نظرية بورتر ولولر وكل من المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، مستوى التعليم) في رضاهم الوظيفي.

وتم دراستها على 54 شخصا وتوزعت في ثلاثة مجالات (أدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل، أدراك الإنجاز والقدرة على الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، أدراك قيمة العوائد وعدالتها) .

أهم النتائج المتحصل عليها:

- احتل محور أدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل المرتبة الأولى بنسبة 90,78%، ثم تلاه محور إدراك الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب بنسبة 8,17% وأخيرا محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها ب 69,55%.

## 3- دراسة بشرى عباس محمد (2015) بعنوان: أثري الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي " دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات " بكلية الصيدلة جامعة بغداد.

وهدف هذه الدراسة على معرفة المساهمة في الإثراء من خلال رصد المكتبة العراقية بمضامين متغيرات البحث، والتعرف على مدى تطبيق متغيرات الرضا الوظيفي على أرض الواقع، والتعرف على مستوى أداء الشركة وكذلك تحليل العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء المنظم وقياس أثر متغيرات الرضا الوظيفي على متغيرات الأداء في الشركة.

وتتكون عينة الدراسة من 70 شخصا حيث تمثل عينة نسبة 80% من مجتمع البحث العاملين في هذه الشركة، ولقد استعمل الباحث للدراسة مجموعة من الأسئلة عبارة عن استبان مغلق وقد طبق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من: أتفق تماما-أتفق -أتفق إلى حد ما - لا أتفق -لا أتفق تماما، حيث تمحور محتوى الأسئلة على متغيرين - الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- أكدت عينة الدراسة أن الرضا الوظيفي في الشركة قيد الدراسة بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي أكثر قليلا من الوسط الفرضي مما يعكس ضرورة زيادة اهتمام الإدارة بمتغيرات رضا العاملين التي اعتمدها هذه الدراسة.  
- أشارت الأوساط الحسابية ضعف رضا افراد عينة البحث عن الأجور والرواتب وعدالة العائد وكذلك عن ظروف العمل المادية والخدمات.

- أشار الوسط الحسابي إلى ضعف الأداء في الشركة قيد الدراسة، وكذلك بالنسبة إلى متغير الفاعلية، وكان متغير الكفاءة يقرب من الوسط، مما يعكس ضعف تكيف الشركة مع الظروف البيئية وطلبات المجتمع، وأن العلاقة بين الشركة والمجتمع لا تسودها حالات الثقة بمنجاتها، وأن الإدارة تتابع ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز بدرجة متوسط.

**4- دراسة محمد قريشي ولطيفة سبي (2015) بعنوان: " الدور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية، محور التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية.**

تهدف الدراسة إلى تعرف على واقع الرضا الوظيفي بجامعة بسكرة، والتعرف على مدى وجود علاقة بين بعض التغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، وبين مستوى التمكين الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

يتمثل مجتمع الدراسة العاملين الإداريين الرؤساء والمرؤوسين بالكليات الستة بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 808 عامل، حسب احصائيات 2010-2011، وقد تم سحب عينة تقدر ب 150 موظف.

النتائج المتوصل إليها:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسط وفق لمقياس الدراسة ويرجع ذلك لقلّة تفويض السلطة وضعف الاتصال والتدريب والتحفيز.

- وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة 05.0 في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى متغير الجنس .

- وجود دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي إلى العمل الإداريين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

**5- دراسة صبيان ايمان وبوشيخي عائشة (2016) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN ، "مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة بوبكر بلقايد بتلمسان**

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج، TEXMACO من خلال دراسة حالة بمؤسسة "سواتين" SOITINE المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان، والتي هي فرع تابع لها.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة تتكون من 48 موظف من أصل 120 موظف أي بنسبة 40% من المجتمع وتمثلت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

النتائج التي تم الوصول إليها من الدراسة ما يلي:

لمؤسسة بعيدة عن تطبيق الأساليب الجديدة في تنمية الموارد البشرية لأن مستويات الرضا عن هذه الأساليب أظهرت نسب منخفضة

- لا يؤثر الرضا عن قيمة الأجر في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن الأمن الوظيفي .
- لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن سهولة العمل وانسجامة مع قدرات الفرد.
- لا تؤثر استشارات الموظفين وإشراكهم في النقاشات واتخاذ القرارات في التزام الوارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن وضوح الأدوار والتعليمات.
- لا يؤثر الرضا عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على ارتفاع مستوى روح الفريق لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية خاصة تلك المرتبطة بالقيم والتقاليد.
- أما النتيجة الصاعقة أثبتت انه مهما ارتفعت مشاعر الولاء والالتزام والرقابة الذاتية وغيرها من المشاعر أنها تجعل الموظف لا يستسلم للإغراءات الخارجية ويتشبث بمؤسسته وبوظيفته.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

أولا/ الدراسات التي تناولت رضا العاملين:

### 1 SSEGQZQ GODFREY (2014) factors affecting job satisfaction and their impact on employee performance A Kenya university case study. Research project submitted to a school business particle survey of the requirements for obtaining a master's degree in business administration at the united international university Kenya.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في المنظمات الكينية وما هو أثر العوامل الخارجية والجوهرية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين فيونيسيف كينيا؟ وما هو تأثيره على أداء الموظف.

المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي، كما يتألف مجتمع الدراسة من 796 موظفا من منظمات مختلفة، واستعملت أخذ العينات بالطريقة العشوائية الطباقية لرسم عينة حجمها 95 موظفا وكانت أداة جمع البيانات مصممة في شكل استبيان أعده الباحث، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن نمط القيادة له تأثير قوي على الرضا الوظيفي بنسبة 85.80% مقارنة بالعوامل الخارجية (بيئة العمل، هيكل الأجور، تعاون الفريق، أسلوب القيادة، الطبيعة من الوظيفة، زملاء العمل، والأمن الوظيفي، وفرص الترقية).
- إن المسؤولية في العمل لها تأثير قوي على الرضا الوظيفي بنسبة 85.90% مقارنة بالعوامل الداخلية (استقلالية الموظف، الاعتراف والتطوير، مستوى المشاركة للموظف).
- تظهر النتائج حول تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف أن الارتياح في العمل له تأثير كبير على أداء الموظف مقارنة بالعوامل الفردية (التغيب عن العمل، ونوعية العمل، وكمية العمل، وممارسات السلامة، إبداع الموظف، فعالية التكلفة، الالتزام بالشركة، واجتماع الموظفين من مجموعة أهداف الشركة).

**2 Study by researchers ABD L GHAFOR AWAN and EFFET ASGHAR (2014) :the effect of employee satisfaction on this performance, a case study of the banking setctor in muzaffargarh governorate, Pakistan/ at the institute of south, banajib ,malta, pakustan.**

الهدف من هذه الدراسة:

أ-تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من:

- أجر الموظف.
- أمن الوظيفة.
- نظام المكافآت.

ب-تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف

المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي حيث مجتمعت البيانات الأولية من عشرة فروع لبنوك مختلفة تقع في مظفر جاره وكان حجم العينة 150 موظفا، وكانت أداة جمع البيانات مصممة في شكل استبيان أعده الباحث. ومن أهم النتائج التي تم الوصول اليها ما يلي:

- كان أحد أهداف الدراسة هو معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وحمزة الأجور، وتأثيرها على أدائها الوظيفي ولخصت من البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، حيث كان أداء الموظفين أفضل عندما كانوا راضين عن حمزة الأجور .
- كان الهدف الآخر هو معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، وتأثيره الإضافي على أدائهم الوظيفي، وتوصل الباحث أن هناك علاقة مباشرة بين هذين المتغيرين، حيث أن مستوى رضاهم مرتفع عندما يشعرون بالأمان في وظائفهم ونتج عن ذلك مستويات أعلى من الأداء.
- كان الهدف التالي هو معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للموظفين فيما يتعلق بنظام المكافآت وتأثيره على أداءهم، ثبت أيضا من الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين نظام مكافأة البنك والرضا الوظيفي للموظفين، حيث كان الموظفون راضين عن نظام المكافآت للبنك، وارتفع مستوى أدائهم عندما تتم مكافأتهم.

ثانيا/ الدراسات المتعلقة بالعوامل التنظيمية:

## 1- Abid Hussain et al, Factors affecting the job performance in case of Pakistani, Banking sector 2012

ركزت هذه الدراسة على متغير مهم والذي يتعلق بالفرد نفسه وهو الانغماس الوظيفي، حيث يعتبر هذا الأخير واحد من القضايا الرئيسية في إدارة اليوم والسبب الرئيسي لأهميته هو عدم وجوده لدى الموظفين، وهذا النقص يؤدي في النهاية إلى نقص الأداء لدى الموظفين، كما هدفت الدراسة إلى مدى تأثير الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في باكستان، تحديدا في اسلام آباد، وقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة اثر الفرق بين الإناث والذكور فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، كما قد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة تقدر بـ 80 موظف منهم 43 ذكر و 37 انثى.

وقد تحصلت الدراسة على النتائج التالية:

- 1- تظهر النتائج أن هناك علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي، بحيث انه كلما ارتفع الانغماس ارتفع الأداء والعكس صحيح.
- 2- تظهر النتائج أنه لا يوجد أي دلالة للفرق بين أداء الذكور والإناث.
- 3- وجود نظرة إيجابية للانغماس الوظيفي للأفراد في المصرف.

## 2- David Giauque et Valérie Barbey, Les leviers de la Performance Individuelle et Collective Dans les Organisation Publique Suisses 2008

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية لمعرفة ماهية علاقتها بالأداء الفردي والجماعي، وقد طبقت الدراسة على اربعة مؤسسات عمومية سويسرية، وتهدف هذه الدراسة إلى تصنيف العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء إلى عوامل تعيق او تعزز الأداء الفردي والجماعي في ظل مبادرات الصالح في التسيير العمومي الحديث، كما طرح هذا المقال دور العوامل التنظيمية في تحليل الأداء الفردي والجماعي هذه العوامل هي: فهم العمل، التحفيز، مناخ العمل، أسلوب القيادة والإدارة، وقد صمم الباحثان الاستبيان لأجل قياس العوامل المحددة لأداء الفردي، على عينة بحجم 107 فرد، وتم تحليل الاستبيان عن طريق SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان بعض جوانب التحفيز لها إثر ايجابي على اداء الفرد.
- فهم العامل لدوره في المؤسسة ومعظم العمليات التنظيمية، كذلك الربط بين دور العمال والأهداف التنظيمية، كما يرتبط كثيرا بشكل ايجابي مع الأداء لفرد.
- تطوير هيكل تنظيمي بأكثر مرونة واطل هرمية، ووضع الأهداف على أساس تشاركي.
- كشفت الدراسة ان العمال يفضلون اسلوب القيادة التشاركية لأنه يعزز الأداء الجماعي.

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق الى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت الى التعرف على العوامل التنظيمية ورضا العاملين لدى مديرية سونلغاز بورقلة، تبين انه يوجد اوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

من حيث المتغيرات:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سارة بن الشيخ (2017)، من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل او التابع وقد اتفقت مع البعض منها من حيث المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) كدراسة كل من: عابد حسين واخرون (2012)، ديفيد وفاليري (2008)، اسعيدة حدة (2017)، يوسف عبد بحر وتوفيق عطية العجلة (2010)، احمد الفاروق محمد صالح (2009) اما من حيث متغير رضا العاملين تابع فقد اتفقت مع دراسة كل من: حبيبة محمد دفع الله احمد (2007)، هبة سلامة سالم غواش (2008)، بشرى عباس محمد (2015)، ايمان وبوشيخي عائشة (2016)

من حيث الزمان:

معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا اغلبها تم دراستها في حدود (10) سنوات.

من حيث المكان:

اما من حيث مكان اجرائها فقد اختلفت الدراسات الحالية مع جل الدراسات السابقة اختيار الحدود المكانية للدراسة على غرار دراسة بشرى عباس بكلية الصيدلة جامعة بغداد، دراسة SSEGAWA GODFREY جامعة الولايات المتحدة الدولية كينيا 2014

من حيث المنهج والأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج التحليلي كما اتفقت مع جل سابقتها من الدراسات في اختيار الاستبيان.

من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ بناء فكرة الدراسة حيث تم التعرف على أهمية كل من العوامل التنظيمية ورضا العاملين.
- ❖ اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي
- ❖ بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها
- ❖ تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة وبداية بالمبحث الأول تطرقنا فيه الى الادبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع (العوامل التنظيمية ورضا العاملين)، والتطرق الى ماهية العوامل التنظيمية، مفهومها، أهميتها وابعادها بالإضافة الى الإطار المفاهيمي لرضا العاملين، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل من العوامل التنظيمية ورضا العاملين.

واتضح لنا العوامل التنظيمية من اهم العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة لأنها تعبر عن الجو العام للعمل الذي له تأثير كبير على افراد لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي لأنها تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة واهداف العاملين فيها والعمل على تطوير الابعاد المختلفة داخلها، كما يرتبط الرضا الوظيفي أيضا بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية وحالة الارتياح والقبول على اشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة و بيئة العمل والرضا عن سياسات العمل في المنظمة و اتضح ان هناك علاقة طردية بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل

التنظيمية ورضا العاملين لمديرية

سونلغاز بورقلة

## تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول العوامل التنظيمية، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بمديرية سونلغاز لولاية ورقلة، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالعوامل التنظيمية ومعرفة دورها في تعزيز رضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** طريقة الدراسة وأدواتها.

**المبحث الثاني:** عرض النتائج والمناقشة.

## المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بالدراسة الميدانية، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

## المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولا/ تقديم المؤسسة محل الدراسة (مجتمع الدراسة):

## 1- تعريف المؤسسة:

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

أنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 198/01/12-88 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري. وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

## أهم نشاطاتها تتمثل في:

1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني.

تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص. في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تدرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA)، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل

التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أصبحت

مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء

المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو

التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإضاءة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي

أعدته السلطات العمومية حيث تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال

المتخصصة وهي:

❖ كهريف: للإضاءة وإيصال الكهرباء.

❖ كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

❖ فنا غاز: لإنجاز شبكات نقل الغاز.

❖ إينرغا: للهندسة المدنية.

❖ التركيب . للتركيب الصناعي.

❖ (AMC). المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس).

يفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) .

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حياة حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى ، وهذا ما يبنى عن تطورها، حيث أصبحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) .

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

● سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

● مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .

● مسير شبكة التوزيع (XD) .

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

● الجزائر العاصمة: سونلغاز توزيع الجزائر (SDA).

● منطقة الوسط: سونلغاز توزيع الوسط (SDC).

● منطقة الشرق: سونلغاز توزيع الشرق (SDE).

● منطقة الغرب: سونلغاز توزيع الغرب (SDE)

### 1- أهداف والتزامات المؤسسة

✦ إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها داخل وخارج الجزائر.

✦ نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت عبر التراب الوطني.

✦ التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية.

✦ تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدول، وتعرف ككناجر في تعاملاتها مع المواطن والمتعامل الخاص.

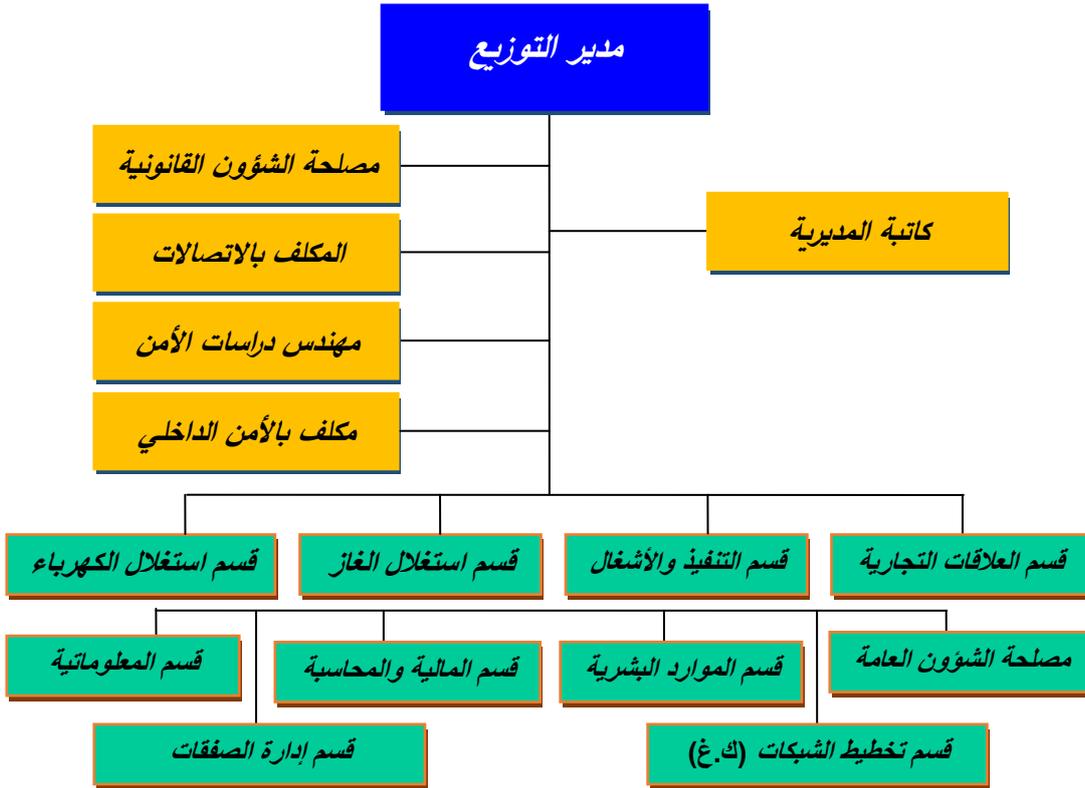
2-التزاماتها بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:

- ✦ الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات.
- ✦ ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- ✦ تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:
- ✦ التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
- ✦ دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة:

يعد الهيكل التنظيمي البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل التالي المبرز للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الملاحظ ان الهيكل التنظيمي يتكون من عدة مصالح وأقسام نعرفها بشكل مختصر كالتالي:

- ☞ **المدير:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة واتخاذ القرارات مع اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة.
- ☞ **كاتبة المديرية:** تقوم بعمل السكرتارية من بين مهامها تحويل واستقبال وتحويل المكالمات والمراسلات من وإلى المدير
- ☞ **مصلحة الشؤون القانونية:** تقتصر مهامه في الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء الى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بضع المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز.... الخ.
- ☞ **المكلف بالاتصالات:** يقوم ب تنظيم المعلومات الموجهة للعملاء، تنشيط المبيعات، الإشهار، رسم العلاقات مع التلفزيون والإذاعة.
- ☞ **مهندس دراسات بالأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان المناسب.
- ☞ **المكلف بالأمن الداخلي:** تكمن مهامه في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.
- ☞ **قسم استغلال الكهرباء:** استغلال الشبكات وتسيير الاعمال والمحولات الكهربائية مع تطوير وصيانة شبكات الطاقة.
- ☞ **قسم استغلال الغاز:** وهو قسم له مهام تقنية يهتم باستغلال وتطوير وصيانة الشبكات الغاز وتسيير الأشغال.
- ☞ **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقييم اللازم للعملية.
- ☞ **قسم العلاقات التجارية:** ويضم مصلحة التقنيات والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات، ومصلحة التسويق ومصلحة الزبائن.
- ☞ **قسم الصفقات:** يعتبر أحد أهم الأقسام في المؤسسة يعمل على متابعة مختلف الصفقات خاصة المناولة منذ اقتناء دفتر الشروط الى غاية إيصال الخدمة للزبون
- ☞ **قسم الأنظمة والإعلام الآلي:** على مستواه يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.
- ☞ **قسم المالية والمحاسبة:** وهو قسم ذو أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طبعها، فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس فهو يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة ويقوم بعدة مهام منها إعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزين... الخ من المعاملات المالية للمؤسسة.
- ☞ **قسم الموارد البشرية D. R.H :** ويشغل مكانة هامة باهتمامه بالعنصر البشري من خلال تلبية حاجيات المؤسسة عن طريق الأفراد كوسيلة، إضافة الى تسيير المستخدمين والعمل على تدابير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير وتكوين وترقية وتأمين..... الخ الأفراد العاملين، والسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- ☞ **قسم الإمكانيات العامة:** يهتم بكل ما يمس الوسائل العامة للمؤسسة (نظافة، تسيير الخطيرة، التوثيق والأرشفة... الخ)

الجدول 2-1: تعداد ونسب عمال مديرية التوزيع ورقلة في مارس 2022.

الرقم	الرتبة	العدد	النسبة %
01	إطار سامي	24	10.71
02	إطار	61	27.23
03	عون التحكم عالي	120	53.57
04	عون تنفيذ	19	08.49
	الاجمالي	224	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا/ عينة الدراسة:

قامت الطالبتان بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 140 من أصل 224 وهو مجموع العمال بالمؤسسة محل الدراسة حيث اعتمد في ذلك على جدول تحديد العينات، فتم بذلك توزيع 140 استمارة على عدد العاملين المذكورين سلفا، ليتم استرجاع 128 استمارة، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع بـ (12) استمارة، اما فيما يخص الاستبانات الغير صالحة للتحليل فكان عددها (04) كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول 2-2: يوضح توزيع عينة الدراسة

المفقودة	المسترجعة		الموزع	الاستمارات
	غير صالحة للقياس	الصالحة للقياس		
04	12	124	140	العدد
%2.86	% 8.57	% 88.57	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا/ مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة:

1. مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر المعتمدة للحصول على البيانات فيما يلي:

- مصادر أولية: لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقمنا بتصميمها، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع بعض رؤساء المصالح والمكاتب في المؤسسة من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
- مصادر ثانوية: حاولنا ما باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

## 2. منهج الدراسة

لوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم النظرية كمفهوم العوامل التنظيمية، ورضا العاملين، وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

### المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

#### 1. أدوات الدراسة:

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.
- الملاحظة: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.
- الاستبيان: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من محورين ما يلي:
  - ❖ الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، الحالة العائلية الرتبة الوظيفية، الأقدمية في العمل).
  - ❖ الجزء الثاني: خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى محورين كما هو مبين في الجدول أدناه:

#### الجدول 2-3: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الابعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	العوامل التنظيمية	الهيكل التنظيمي	05-01	05
02		نمط القيادة	10-06	05
03		بيئة العمل المادية	15-11	05

05	20-16	التدريب		04
04	24-21	الاتصال التنظيمي		05
24	إجمالي أبعاد المحور الأول			
16	40-25	عبارات رضا العاملين	رضا العاملين	06
16	إجمالي أبعاد المحور الثاني			
40	إجمالي المحاور			

المصدر: إعداد الطالبتين

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكرات الثلاثي ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-4: مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح لكل مستوى		مقياس الاجابات	
المستوى	المتوسط المرجح	الوزن	البدائل
منخفض	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسط	من 1.67 إلى 2.33	2	محايد
مرتفع	من 2.34 إلى 3	3	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين

## 2. صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

## 3. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 2-5: معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
العوامل التنظيمية	24-01	24	0.901
رضا العاملين	40-25	16	0.931
الثبات العام			<b>0.941</b>

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.941)، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحور العوامل التنظيمية (0,901) ومحور رضا العاملين (0,931). وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج Excel نسخة 2019، ثم إدخالها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

☞ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛

☞ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛

☞ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛

☞ معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين أبعاد العوامل التنظيمية ورضا العاملين؛

☞ تحليل الانحدار لتحديد الأثر بين أبعاد لعوامل التنظيمية ورضا العاملين؛

☞ اختبارات التوزيع الطبيعي لرضا العاملين حسب المتغيرات الديمغرافية؛

☞ اختبار T للعينات المستقلة؛

☞ اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

#### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولا/ وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل).

الجدول 2-6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
87,9	109	ذكر
12,1	15	أنثى
<b>%100</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (79,0%) بتعداد (98) عامل، في حين بلغ عدد الاناث (15) عاملة ما نسبته 12,1 %، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة فمهام العمال أغلبها تعتمد على الجهد والقوة البدنية وتتطلب الخروج إلى الميدان.

الجدول 2-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
04,1	05	أقل من 30 سنة
54,8	68	من 30 إلى أقل من 40 سنة
28,2	35	من 40 إلى أقل من 50 سنة
12,9	16	50 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن (68) من أفراد العينة ما نسبته 54,8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 124 فرد يتراوح سنهم ما بين ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين أن (35) من الأفراد يتراوح سنهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28,2%، و (16) عاملا يفوق سنهم الـ 50 سنة بنسبة 12,9%، وبنسبة 4,1% يبلغ (05) عمال سنهم أقل من 30 سنة. وترى الطالبتين أن هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الجهد العضلي والقوة البدنية والقدرة على تحمل الصعاب وهذا ما نجده غالبا في الفئة الشبابية.

الجدول 2-8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرتبة الوظيفية
14,5	18	عامل تنفيذ
29,0	36	عامل تحكم عالي
52,4	65	إطار

04,0	05	إطار سامي
<b>%100</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

(65) عاملا ما نسبته 52,4% من إجمالي أفراد العينة يشغلون رتبة إطار، و(36) عامل ما نسبته 29,0% يشغلون رتبة عامل تحكم عالي، و(18) منهم ما نسبته 14,5% يشغلون رتبة عامل تنفيذ. ويعزى ذلك إلى أن تعداد المؤسسة في مختلف الرتب يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الوظائف والمهام.

الجدول 2-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	26	21,0
من 05 إلى 15 سنة	34	27,4
من 15 إلى 25 سنة	55	44,3
25 سنة فأكثر	9	07,3
<b>الإجمالي</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-11) يتضح أن:

(55) عامل لديهم أقدميتهم في العمل ما بين 15 إلى 25 سنة ما نسبته 44,3%، كما نجد أن (34) منهم أقدميتهم ما بين 05 إلى 15 سنة بنسبة 27,4%، و(26) عاملا ما نسبته 21% تتراوح أقدميتهم في أقل من 05 سنوات، و(09) عمال ما نسبته 07,3% من إجمالي أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 25 سنة فأكثر. وترى الطالبتين أن هذا راجع إلى التطبيق المحكم للقوانين والنصوص المتعلقة بالمسار المهني بداية من عملية التوظيف وصولا إلى الاحالة على التقاعد، وكذا الآليات والسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة بغية المحافظة على مواردها البشرية.

ثانيا/ التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير العوامل التنظيمية ومتغير رضا العاملين وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الاجابات.

### 1- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد العوامل التنظيمية

أ/ الهيكل التنظيمي:

الجدول 2-10: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,84	2,27	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل لمواجهة المتغيرات)
متوسط	0,72	2,28	أدوار ومسؤوليات واضحة في المؤسسة
متوسط	0,75	2,31	تناسب تخصصاتي مع طبيعة مهامي ووظائفي
مرتفع	0,64	2,68	يساعدني على الهيكل التنظيمي سرعة الإنجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات
مرتفع	0,73	2,38	خطوط السلطة والمسؤولية بيبي وبين مرؤوسي واضحة
مرتفع	0,55	2,38	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-12) أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي، قد بلغ (2,38) وانحراف معياري (0,55)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (يساعدني على الهيكل التنظيمي سرعة الإنجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,68)، وانحراف معياري (0,64) وبمستوى مرتفع، تليها العبارة (خطوط السلطة والمسؤولية بيبي وبين مرؤوسي واضحة) بمتوسط حسابي (2,38) وانحراف معياري (0,73)، ونجد العبارة (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل لمواجهة المتغيرات)) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,27) وانحراف معياري (0,84).

ب/ نمط القيادة:

الجدول 2-11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد نمط القيادة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,87	2,05	تقوم الإدارة بإشراكي في عملية اتخاذ القرار
متوسط	0,82	2,00	تقوم الادارة بتشجيعي على الإبداع
متوسط	0,80	2,10	تشجعي الإدارة للعمل بأسلوب الفريق
متوسط	0,81	2,19	يفوض لي مديري البعض من صلاحياته
متوسط	0,72	2,26	هناك ثقة وتعاون بيبي وبين الرؤساء
متوسط	0,58	2,12	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد نمط القيادة قد بلغ (2,12) وانحراف معياري (0,58) حيث أنه يعكس درجة موافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (هناك ثقة وتعاون بين وبين الرؤساء) بمتوسط حسابي (2,26) وانحراف معياري (0,72) تليها العبارة (يفوض لي مديري البعض من صلاحياته) بمتوسط حسابي (2,19) وانحراف معياري (0,81) وفي الأخير العبارة (تقوم الادارة بتشجيعي على الإبداع) بمتوسط (2,00) وانحراف معياري (0,82).

### ج/ بيئة العمل المادية:

الجدول 2-12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد بيئة العمل المادية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,75	2,53	توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل
مرتفع	0,59	2,72	الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة
مرتفع	0,68	2,34	مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء
مرتفع	0,47	2,77	توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل
متوسط	0,83	2,23	توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع الموظفين
مرتفع	<b>0,50</b>	<b>2,51</b>	<b>المتوسط الاجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد بيئة العمل المادية (2,51) بانحراف معياري (0,50)، حيث يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات. ونجد العبارة (توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل) كانت في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,77) وانحراف معياري (0,47)، تليها العبارة (الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة) بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري (0,59) وتليها أخيرا (توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع الموظفين) بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري (0,83).

### د/ التدريب:

الجدول 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,49	2,82	توجد فرص تدريب متاحة لي
مرتفع	0,47	2,85	يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها
مرتفع	0,55	2,75	تزيد برامج التدريب من ثقتي وبنفسي ومستوى نشاطي
متوسط	0,82	2,12	تساهم برامج التدريب في تحسين مهاراتي وإمكانياتي

متوسط	0,81	1,94	أستخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي
مرتفع	<b>0,44</b>	<b>2,49</b>	<b>المتوسط الاجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التدريب بلغ (2,49) بانحراف معياري (0,44) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا البعد، حيث أن العبارة (يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها) تأخذ أعلى متوسط حسابي المقدر بـ (2,85) بمستوى مرتفع وانحراف (0,47) تليها العبارة (توجد فرص تدريب متاحة لي) بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (0,49) ودرجة قبول مرتفعة، بينما نجد أن العبارة (أستخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي) تأخذ أقل متوسط حسابي (1,94) وانحراف معياري (0,81) بمستوى متوسط.

هـ/ الاتصال التنظيمي:

الجدول 2-14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاتصال التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,87	2,15	يتم الاتصال بني وبين الرؤساء بسرعة كبيرة
مرتفع	0,54	2,76	توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال
مرتفع	0,44	2,79	توفر لي الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب
مرتفع	0,32	2,88	الاتصالات في المؤسسة تسري في كل الاتجاهات أفقي وعمودي صاعد او نازل
مرتفع	<b>0,37</b>	<b>2,64</b>	<b>المتوسط الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاتصال التنظيمي، قد بلغ (2,64) وانحراف معياري (0,37)، حيث يعكس درجة موافقة بمستوى مرتفع حول هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (الاتصالات في المؤسسة تسري في كل الاتجاهات أفقي و عمودي صاعد ونازل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,88)، وانحراف معياري (0,32) وبمستوى مرتفع، تليها العبارة (توفر لي الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب) بمتوسط حسابي (2,79) وانحراف معياري (0,44)، أما العبارة (يتم الاتصال بني وبين الرؤساء بسرعة كبيرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,15) وانحراف معياري (0,87).

2-اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير رضا العاملين

الجدول 2-15: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات رضا العاملين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
---------	-------------------	-----------------	----------

مرتفع	0,52	2,81	الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول
مرتفع	0,62	2,65	سياسة الأجور المتبعة عادلة
مرتفع	0,71	2,59	أجري يتوافق مع مستوى المعيشة
مرتفع	0,59	2,66	تحصلت على علاوات مادية
مرتفع	0,57	2,57	أتشعر بالراحة النفسية وأنا أقوم بعملتي مع زملائي
مرتفع	0,61	2,65	يراعي الرؤساء النواحي النفسية للعمل
مرتفع	0,55	2,60	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة
مرتفع	0,69	2,56	انا راضي عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها
مرتفع	0,69	2,59	وظيفتي تمنحني تقديرا من الاخرين
مرتفع	0,66	2,65	مكان العمل نظيف ويشعري بالارتياح الكبير
مرتفع	0,67	2,59	لدي علاقة ودية مع الاخرين
مرتفع	0,65	2,59	أتشعر بالرضا والارتياح في ظروف المادية التي أعمل فيها
مرتفع	0,72	2,40	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الاخطار المهنية والاضرار الصحية
مرتفع	0,70	2,48	يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل
مرتفع	0,59	2,62	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل
متوسط	0,75	2,23	فكرت في مغادرة المؤسسة التي تعمل فيها
مرتفع	0,45	2,57	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارة متغير رضا العاملين، قد بلغ (2,57) وانحراف معياري (0,45)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,81)، وانحراف معياري (0,52) بمستوى مرتفع، تليها العبارة (تحصلت على علاوات مادية) بمتوسط حسابي (2,66) وانحراف معياري (0,59)، ولقد جاءت العبارة (فكرت في مغادرة المؤسسة التي تعمل فيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري (0,75).

ثالثا/ اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: مستوى العوامل التنظيمية مرتفع وإيجابي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع.

الجدول 2-16: اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور العوامل التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الهيكل التنظيمي	2,38	0,55	مرتفع
نمط القيادة	2,12	0,58	متوسط
بيئة العمل المادية	2,51	0,50	مرتفع
التدريب	2,49	0,44	مرتفع
الاتصال التنظيمي	2,64	0,37	مرتفع
متوسط العوامل التنظيمية	2,42	0,38	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العوامل التنظيمية، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام مرتفع وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (2,42) بانحراف معياري (0,38) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة مرتفعة.

الفرضية الثانية: مستوى رضا العاملين مرتفع في المؤسسة محل الدراسة

الجدول 2-16: اتجاهات الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة حول رضا الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
رضا العاملين	2,57	0,45	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات رضا العاملين كانت إيجابية بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,57) وانحراف معياري (0,45) وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية للأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة حول هذه العبارات، وهي قيمة إيجابية تعكس مدى الموافقة على هذه الأبعاد بمستوى مرتفع.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين لدى

الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة. تظهر نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول 2-17: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد العوامل التنظيمية ودرجة رضا العاملين

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة المعنوية	الدلالة	حجم العينة
الهيكل التنظيمي	0.559	0.01	0.000	دال	124
نمط القيادة	0.228	0.05	0.011	دال	124
بيئة العمل المادية	0.598	0.01	0.000	دال	124

124	دال	0.000	0.01	0505	التدريب
124	دال	0.000	0.01	0.675	الاتصال التنظيمي
<b>124</b>	<b>دال</b>	<b>0.000</b>	<b>0.01</b>	<b>0.628</b>	<b>اجمالي الأبعاد (العوامل التنظيمية)</b>

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

القيم الاحتمالية لمختلف معاملات الارتباط بين الرضا وأبعاد العوامل التنظيمية (المهيكل التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل المادية، التدريب والاتصال التنظيمي) كلها أصغر من مستوى المعنوية فهي بذلك دالة احصائيا أي أن العلاقة بين رضا العاملين ومختلف أبعاد العوامل التنظيمية ليست عشوائية ولها معنى في الواقع. حيث تراوحت قيم المعاملات ما بين 0.228 كحد أدنى إلى 0.675 كحد أعلى لها، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين ومختلف أبعاد العوامل التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" ورقلة.

وبناء على هذا نقبل صحة الفرضية التي تنص: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين والعوامل التنظيمية بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

➤ **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر معنوي للعوامل التنظيمية في رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل العوامل التنظيمية على رضا العاملين لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

**الجدول 2-18:** الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)

دلالة T	قيمة T	معامل الانحدار β	دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	3.893	0.790	0.000	79.636	0.395	0.628	الثابت
0.000	8.924	0.737					العوامل التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه:

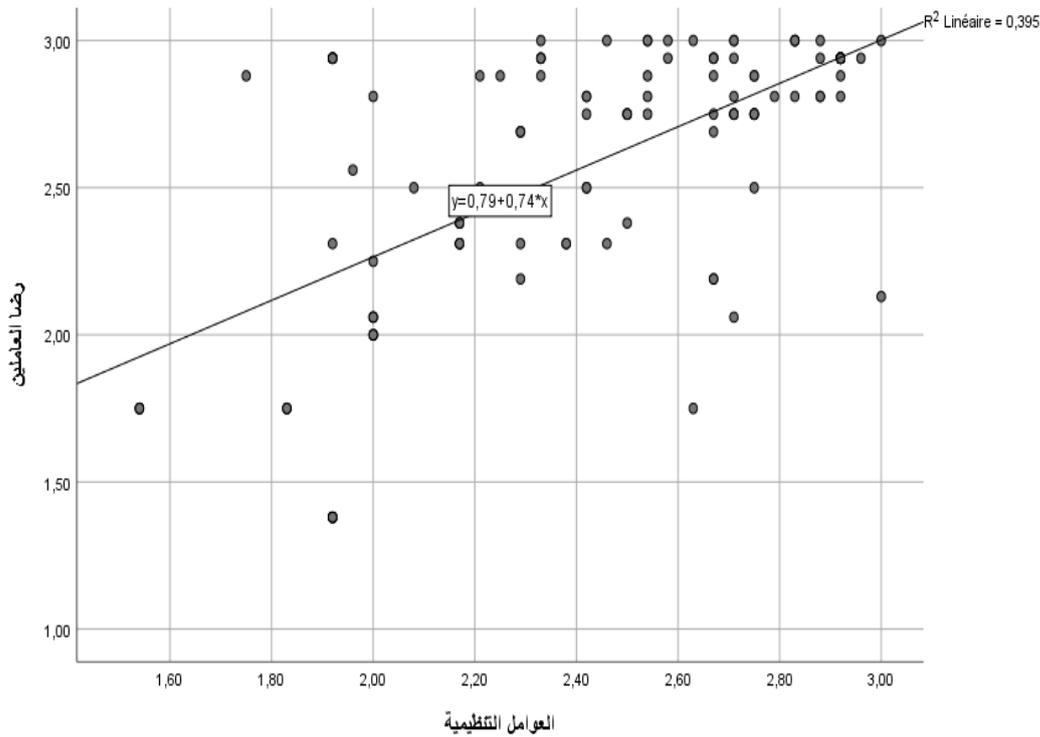
- نجد أن قيمة  $F=79.636$  ذات قيمة دلالة احصائية  $Sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى (0.01)، مما يدل على أن الانحدار ذو دلالة إحصائية وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- معامل التحديد  $R^2=0.395$ ، أي أن متغير العوامل التنظيمية يفسر 39.5% من التباين الحاصل في رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة؛

- قيمة بيتا  $\beta=0.737$  التي توضح العلاقة بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين ذات دلالة إحصائية من خلال  $T=8.924$  ذات دلالة إحصائية عند  $Sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى  $0.01$ ، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى العوامل التنظيمية بمقدار وحدة تحسن مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة بمقدار  $(0.737)$ ؛

وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:  $Y=0,79+ 0,74x$ ،

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 7: معادلة خط الانحدار بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

ولتحديد أبعاد العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً على رضا العاملين، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد متغير العوامل التنظيمية) على المتغير التابع رضا العاملين، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2-19: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

رضا العاملين		المتغير التابع
بيئة العمل المادية	الاتصال التنظيمي	المتغيرات (المستقلة) المفسرة
	0.733	معامل الارتباط R
	0.537	معامل التحديد $R^2$
	70.137	قيمة F

0.000			دلالة F
0.305	0.603	0.214	معاملات الانحدار $\beta$
4.606	6.836	1.045	قيمة T
0.000	0.000	0.298	دلالة T

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 70.137 ذات دلالة Sig= 0.000 أصغر من مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ ؛
- المتغيرات المفردة (أبعاد العوامل التنظيمية) تفسر 53.7% من التباين الحاصل في رضا العاملين وذلك من خلال معامل التحديد و  $R^2 = 0.537$ ، و 46.3% تعود إلى عوامل أخرى؛
- ومن خلال قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين رضا العاملين والاتصال التنظيمي بقيمة 0.603 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T البالغة 6.836 وقيمة الدلالة 0.000 المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى الاتصال التنظيمي بمقدار وحدة تحسن مستوى رضا العاملين بـ (0.603)؛
- العلاقة بين رضا العاملين ومستوى بيئة العمل المادية من خلال قيمة بيتا  $\beta = 0.305$  ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة sig= 0.001 وهي أصغر من مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى بيئة العمل المادية بمقدار وحدة تحسن مستوى رضا العاملين بـ (0.305)؛

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:  $Y = 0.214 + (0.603) X_5 + (0.305) X_3$  أي:

رضا العاملين =  $0.214 + 0.603$  (الاتصال التنظيمي) +  $0.305$  (بيئة العمل المادية)

الفرضية الخامسة: لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية).

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

أ/ الفرضية الفرعية الأولى: لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير الجنس.

الجدول 2-20: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

اختبار T		اختبار ليفيني		الرضا التنظيمي
الدلالة	قيمة T	دلالة F	قيمة F	
0.207	1.269	0.266	1.248	تباين متساوي
0.300	1.070			تباين غير متساوي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول (2-21) أن:

في اختبار ليفيني قيمة  $F=1.248$  بقيمة احتمالية  $Sig= 0.266$  وهي أكبر من  $0,05$  وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية تساوي التباين ومنه نعلم على نتائج اختبار ت في السطر الأول، حيث نجد أن قيمة  $T= 1.269$  ذات قيمة احتمالية  $Sig= 0.207$  أكبر من مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الرضا لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة تبعا لمتغير الجنس.

ب/ الفرضية الفرعية الثانية: لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير العمر.

الجدول 2-21: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير العمر

Tests de normalité							
السن	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
رضا	أقل من 30 سنة	0,219	5	0,200*	0,897	5	0,392
العاملين	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0,223	68	0,000	0,841	68	0,000
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	0,253	35	0,000	0,802	35	0,000
	سنة فأكثر 50	0,244	16	0,012	0,796	16	0,002

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يمثل الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الموظفين حول مستوى رضا العاملين حسب متغير العمر، حيث نلاحظ في اختبار كولموغوروف سميرونوف أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$  في كل الفئات العمرية عدا فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، والفئة ما بين 40 إلى 50 سنة وهذا ما يجعلنا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ إلى الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-22: نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى رضا العاملين تبعا لمتغير العمر

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de رضا العاملين est la même sur les catégories de السن.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	0,266	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت قيمة الدلالة  $Sig= 0,266$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نقبل بفرضية لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير العمر. وعليه لا نعتبر العمر عاملا في تحديد الرضا لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير الرتبة الوظيفية.

الجدول 2-23: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى رضا العاملين تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

Tests de normalité							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
الرتبة الوظيفية		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا العاملين	عامل تنفيذ	0,213	10	0,200*	0,843	10	0,048
	عامل تحكم عالي	0,235	68	0,000	0,807	68	0,000
	إطار	0,290	33	0,000	0,809	33	0,000
	إطار سامي	0,210	13	0,122	0,859	13	0,038

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.  
a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يمثل الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الموظفين حول مستوى رضا العاملين حسب متغير الرتبة الوظيفية، حيث نلاحظ في اختبار كولموغوروف سميرنوف أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05 في كل الفئات العمرية عدا فئة عمال التحكم العالي وفئة الاطارات سنة وهذا ما يجعلنا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ إلى الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-24: نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى رضا العاملين تبعاً لمتغير العمر

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de رضا العاملين est la même sur les catégories de الرتبة الوظيفية.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	0,414	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0,414 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه نقبل بفرضية لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير الرتبة الوظيفية. وعليه لا نعتبر الرتبة الوظيفية عاملاً في تحديد الرضا لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير الأقدمية.

الجدول 2-25: نتائج تحليل التباين الأحادي لرضا العاملين تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

Tests de normalité							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
الأقدمية		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا	أقل من 05 سنوات	0,283	26	0,000	0,746	26	0,000
العاملين	من 05 إلى 15 سنة	0,257	34	0,000	0,824	34	0,000
	من 15 إلى 25	0,192	55	0,000	0,872	55	0,000
	فأكثر 25	0,392	9	0,000	0,627	9	0,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يمثل الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الموظفين حول مستوى رضا العاملين حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ في اختبار كولموغوروف سميرونوف أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة 0,05 في كل الفئات العمرية وهذا ما يجعلنا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ إلى الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-26: نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى رضا العاملين تبعاً لمتغير الأقدمية

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	رضا العاملين هو نفسه على الفئات العمرية.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,508	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0,508 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه نقبل بفرضية لا يختلف متوسط مستوى رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة باختلاف متغير الأقدمية. وعليه لا نعتبر الأقدمية عاملاً في تحديد الرضا لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من اجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في العوامل التنظيمية كمتغير مستقل ورضا العاملين كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا/ العوامل التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة:

**المتوسط العام** للعوامل التنظيمية كان مرتفع، مما يدل على رضا أفراد المؤسسة عن العوامل التنظيمية الموجودة في المؤسسة. حيث كانت نظرتهم:

**فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي** المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي بلغ (2.38) والانحراف المعياري بقيمة (0.55) كان مرتفع مما يدل على رضا العمال عن كيفية بناء هيكل تنظيمي، فهو يدل على سرعة الإنجاز ورضا العمال مما يزيد من فرص التكوين للعمال الإداريين ويرجع ذلك إلى عدم خروج نسبة كبيرة من الإطارات ذوي الخبرة الطويلة، والمعلومات القيمة، عن المؤسسة، للاستفادة من خبراتهم بالنسبة للعمال الجدد.

**فيما يخص بيئة العمل المادية** كانت متوسط الحسابي بقيمة (2.51) والانحراف المعياري (0.50) كانت قيمته مرتفعة وهذا يعكس وجود الرضا لدى افراد العينة عن بيئة عملهم، وهذا وجود الوسائل الهامة واللازمة لإنجاز العمل كالتهوية وشبكات الأنترنت...إلخ.

كما ان مكان العمل يتسم بالسعة الكبيرة ما يكفي لإعطاء العامل الراحة النفسية جيدة من ناحية النظافة وقلة الضوضاء في المؤسسة.

**فيما يخص نمط القيادة** فنجد ان متوسط الحسابي بقيمة (2.12) والانحراف المعياري بقيمة (0.58) كان متوسط، مما يعكس عدم رضا عن الأسلوب القيادي في المؤسسة ومجمل ذلك يتخلص في عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والتي لا تتعدى صلاحيته كما أنها لا تشجع العمل على إبداء آراءهم بحرية، مما يجعل ثقة العمال بالمؤسسة في تدني مستمر.

**فيما يخص بعد الاتصال التنظيمي** فنجد ان متوسط الحسابي بقيمة (2.64) والانحراف المعياري (0.37) كان مرتفع، هذا يعني ان الإدارة توصل المعلومة للعمال بالدقة والسهولة ولوقت المناسب، مع ان الإدارة توفر كافة التجهيزات اللازمة للاتصال وهذا يعني ان المؤسسة تستثمر أدوات الاتصال في تسهيل إنجاز المهمات وهذا يجعل العمال يبدون رأيهم بسهولة في الوقت المناسب.

**فيما يخص بعد التدريب** فإن المتوسط الحسابي (2.49) والانحراف المعياري بقيمة (0.44) إذا كان مرتفع، مما يعكس ان سياسة التدريب في المؤسسة موجود مما يزيد من تحسين مستوى أداء العمال من ناحية الكمية والتنوعية وتجعل العامل أكثر ارتباط بعمله وتزيد ثقه بنفسه، وفي المؤسسة هناك برنامج التدريب متاحة للجميع وتوزع بشكل متساوي علما أن المؤسسة تمنح للعاملين فرص التدريب خارج الوطن.

- إذا توافق العوامل التنظيمية في المؤسسة تحقق مستوى الرضا العمال، وكان ترتيبها كما يلي: الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الاتصال التنظيمي، التدريب، ثم نمط القيادة.

المتوسط العام لرضا العاملين بقيمة (2.57) والانحراف المعياري (0.45)، إذا كان مرتفع مما يدل على رضا العمال في العمل داخل المؤسسة، من ناحية الأجر المتحصل عليه العامل مقابل العمل الذي يقوم به ويتناسب مع جهده المبذول وكذلك من ناحية العلاوات المادية المقدمة، مما يزيد من تشجيع العمال في تقديم الأفضل للمؤسسة وزيادة الجهد في العمل، وعدم المغادرة المؤسسة والشعور بالراحة في المؤسسة.

### ثانيا/ النتائج الإحصائية:

#### 1-العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الدراسة:

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد العوامل التنظيمية والرضا العاملين نجد ان معظم العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة العوامل التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال التنظيمي، التدريب) ورضا العاملين كمتغير تابع بنسبة (62.8) %، كما بلغت اقوى قيم معاملات الارتباط مع المتغير التابع بنسبة (67.5) % وهو بعد الهيكلة التنظيمي، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة بعد القيادة له درجة الارتباط مع المتغير التابع بنسبة (22.8) %.

#### دراسة معاملات خط الانحدار:

من خلال الجدول رقم (22) لبذي يوضح قيم المعاملات خط الانحدار لمؤسسة سونلغاز بناء على الدراسة الاحصائية السابقة قد توصلنا على معادلة خط الانحدار وهي  $Y=0.79+0.74x$  بحيث Xمتغير المستقل العوامل التنظيمية وY المتغير التابع رضا العاملين وحسب المعادلة فإن العلاقة بين ابعاد العوامل التنظيمية ورضا العاملين هي علاقة طردية.

- فلما نحسن العوامل التنظيمية يكون هناك رضا العاملين إذا نستنتج ان العوامل التنظيمية لها تأثير مهم على رضا العاملين في المؤسسة، إذن فعلى المؤسسة الاهتمام بالعوامل التنظيمية من خلال البحث عن النقائص ومعالجتها، ولتحديد ابعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.
- وحسب جدول (23) يتضح لنا بقاء بعدين فقط ابعاد الخامس (الاتصال التنظيمي) والبعد الثالث (بيئة العمل المادية)، معادلة خط الانحدار  $y=0.214+0.603x_5+0.305X_3$  أي رضا العاملين =  $0.603+0.214$  (الاتصال التنظيمي)  $+0.305$  (بيئة العمل المادية).

- حسب الجدول (24) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.
- حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (الاتصال التنظيمي وبيئة العمل المادية) والمتغير التابع (رضا العاملين) بنسبة 26.8% وحيث 73.3% من رضا العاملين تعود الى البيئة العمل المادية والاتصال التنظيمي ونسبة المتبقية 26.7 ترجع للعوامل العشوائية.

## خلاصة الفصل:

إن الهدف والفجوة من خلال هذا الفصل هو معرفة دور واثـر العوامل التنظيمية على رضا العاملين وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مديرية سونلغاز لولاية ورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية الثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة مدى تأثير العوامل التنظيمية على الرضا من خلال تحليل أبعادهما والوقوف على اهم العوامل التي لها دور و اثر في تعزيز رضا العاملين لدى أفراد مديرية مؤسسة سونلغاز بورقلة.

الخاتمة

## الخاتمة:

إن موضوع تأثير العوامل التنظيمية على رضا العاملين من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في مجال الإدارة والتسيير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على المنظمة وتحقيق أهدافها. مما يساعد على بناء صحة تنظيمية سليمة للمنظمة، فبيئة العمل هي التي تعبر عن مستوى صحة المؤسسة التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبني استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم، بل أيضا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع أثر العوامل التنظيمية من حيث دورها في تعزيز رضا العاملين، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في "هل تؤثر العوامل التنظيمية في رضا العاملين، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات نردها كما يلي:

### أولا/ اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات الموضوعية سابقا تبين ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** مستوى العوامل التنظيمية مرتفع في مؤسسة سونلغاز-مديرية ورقلة، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان في الجزء الثاني منه؛
- **الفرضية الثانية:** مستوى رضا العاملين في مؤسسة سونلغاز-مديرية ورقلة، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية إلى حد ما من خلال المتوسط الحسابي لفقرات الاستبيان في المحور الأخير حيث ظهرت **بمستوى متوسط**؛
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية ورضا العاملين في مؤسسة سونلغاز-مديرية ورقلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أثر العوامل التنظيمية ورضا العاملين لدى عمال مديرية سونلغاز ورقلة، وتم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال وجود علاقة ارتباطية إيجابية بنسبة (862%) بين أثر العوامل التنظيمية ورضا العاملين؛
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أثر العوامل التنظيمية ورضا العاملين في مؤسسة سونلغاز-مديرية ورقلة، وقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال معامل التحديد  $R^2=0.395$  ومعاملات التأثير لكل من الاتصال التنظيمي و بيئة العمل المادية؛
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول رضا العاملين لدى عمال مديرية سونلغاز بورقلة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الرتبة، الاقدمية، الجنس)، وقد تم إثبات صحة الفرضية.

**ثانيا/ نتائج الدراسة:** من خلال ما سبق من الدراسة لموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج كالتالي:

- من التوجهات الحديثة للعديد من المنظمات زيادة الاهتمام برضا العاملين وكذا زيادة الاهتمام بتحسين العوامل التنظيمية نظرا لدورها الهام والسبيل الأنسب إلى بلوغ أهدافها؛
- توافر لسمات الرضا بقدر مقبول لدى عمال مؤسسة مديرية سونلغاز بورقلة؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أثر العوامل التنظيمية ورضا العاملين لدى عاملين مؤسسة مديرية سونلغاز بورقلة؛

## الخاتمة

- وجود أثر جيد لفعالية أبعاد العوامل التنظيمية ورضا العاملين متمثلة في الاتصال التنظيمي وبيئة العمل ودورها في تعزيز الرضا لدى عاملين مؤسسة مديرية سونلغاز ورقلة؛
- المتغيرات الديمغرافية (السن، الرتبة الاقدمية، الجنس) ليست عاملا في تحديد الرضا لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية ورقلة؛

**ثالثا/ التوصيات:** على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية بالمؤسسة:

- تعميق وزيادة الوعي بأهمية رضا العاملين ودوره في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تعزيز الاهتمام برضا العاملين من خلال زيادة الوعي بأهمية تطبيق أبعاد العوامل التنظيمية داخل المؤسسة؛
- تركيز الإدارة على اتخاذ القرارات بطريقة جماعية وتشاركية مع العاملين، وهو من أهم أطر العمل الجماعي حيث يجد الموظف نفسه مسؤولا عن تنفيذ القرارات التي كان طرفا في اتخاذها؛
- العمل على تسهيل انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي من خلال إدراج التقنيات الحديثة والمتطورة من برمجيات وأجهزة لمواكبة التطورات الحاصلة؛
- إتاحة الفرصة للتفاعل والتواصل بين كافة المستويات للاهتمام بالمقترحات والشكاوى، والاستجابة لها.

## رابعا/ أفاق الدراسة:

بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية وأثره على الصحة التنظيمية؛
- مدى مساهمة نمط القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي؛
- أهمية المناخ التنظيمي في تعزيز الارتباط الوظيفي؛
- أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع:

أولا/ المراجع العربية

الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 3- بولشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط5، الجيزة، مصر، 2008.
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي، الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 6- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- ديوان نوري منير، تسيير الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية، 2010.
- 8- زويقي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 9- صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- الصرايرة خالد أحمد، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الادارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 11- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 12- فاروق عبد قلية محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 13- فؤاد الشيخ، المفاهيم الادارية الحديثة، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 2009.
- 14- القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني لفردى وجماعى في المنظمات المختلفة، دار وائل، الاردن، 2009.
- 15- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- لعميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008.
- 17- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 18- محمد السعيد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر مصر، 2008.
- 19- محمد خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2002.

- 20- محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الازا ربطة-الإسكندرية 2003.
- 21- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 1999.
- 22- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 23- مصطفى أحمد السيد، السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2000.
- 24- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 25- مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل الأداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2007.
- 26- هشام عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

#### الأطروحات والمذكرات:

- 27- أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي، مذكرة ماجستير غري منشورة، الجامعة السالمية غزة، 2009.
- 28- برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
- 29- برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، السنة الجامعية 5016/5015.
- 30- بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة البويرة، 2011.
- 31- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل-2009-2010.
- 32- شهرزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في مؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002.
- 33- هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

#### المجلات:

- 34- أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغوط العمل اليومي، المؤثر العلمي العشرون كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القيوم، 2009،
- 35- أفراح خضير، عبد الرضا الغانمي، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3.

- 36- سعد علي حمود الفنري، ناصر صبر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء زبون، مجلة العوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، 2017.
- 37- محمد قريشي، لطيفة سبيت، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد04، جوان 2015.
- 38- نوارعلي مطوف، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد21، 2016.
- 39- يوسف عبد عطية بحر، توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمدربين العاملين بمؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الأقصى، غزة، 2010.

ثانيا/المراجع الأجنبية

- 41- Abid Hussain et al. **Factors affecting the job performance In case of Pakistani banking sector** Finance Management, 2012.
- 42- David Giauque et Valérie Barbey, **Les leviers de la Performance Individuelle et Collective Dans les Organisation Publique Suisses**, Léna, 2008.
- 43- Ssegawa godfrey, **factors influencing employee job satisfaction and its impact on employee performance** case of university Kenya, United States international university, spring 2014.

الملاحق

الملاحق

الملحق 1 : استمارة الاستبيان في شكلها النهائي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل..، أختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته  
في إطار انجاز مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

أثر العوامل التنظيمية في رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز بورقلة،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود ونأمل أن تسع صدوركم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية بالإجابة عليها وإبداء آرائكم حول جميع فقراته بدقة وموضوعية، قصد تعزيز الثقة في نتائج هذه الدراسة، وكلنا أن تعود على الجميع بالنتج والفائدة، علما أن إجاباتكم ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في خدمة البحث العلمي. ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

الجنس	ذكر <input type="radio"/>	أنثى <input type="radio"/>		
العمر:	30-25 <input type="radio"/>	40-30 <input type="radio"/>	50-40 <input type="radio"/>	50 فأكثر <input type="radio"/>
الوظيفة:	عامل تنفيذ <input type="radio"/>	عامل تحكم عالي <input type="radio"/>	إطار <input type="radio"/>	إطار سابي <input type="radio"/>
الأقدمية:	أقل من 05 <input type="radio"/>	10-5 <input type="radio"/>	15-10 <input type="radio"/>	15 أكثر <input type="radio"/>

الجزء الثاني: الرجاء وضع العلامة X في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك عن كل عبارة

العوامل التنظيمية			
الرقم	العبارات	البدائل	
	الهيكل التنظيمي	لا أوافق	أوافق
01	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل لمواجهة المتغيرات).		
02	أدوار ومسؤوليات واضحة في المؤسسة.		
03	تناسب تخصصاتي مع طبيعة مهامي ووظائفي.		

## الملاحق

			يساعدني على الهيكل التنظيمي على سرعة الإنجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.	04
			خطوط السلطة والمسؤولية بيني وبين مرؤوسي واضحة.	05
			<b>نمط القيادة</b>	
أوافق	أحيد	لا أوافق		
			تقوم الإدارة بإشراكي في عملية اتخاذ القرار.	06
			تقوم الإدارة بتشجيعي على الإبداع.	07
			تشجعي الإدارة للعمل بأسلوب الفريق.	08
			يفوض لي مديري البعض من صلاحيته.	09
			هناك ثقة وتعاون بيني وبين الرؤساء.	10
			<b>بيئة العمل المادية</b>	
أوافق	أحيد	لا أوافق		
			توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز المهام.	11
			الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة.	12
			مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء.	13
			توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل.	14
			توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع الموظفين.	15
			<b>التدريب</b>	
أوافق	أحيد	لا أوافق		
			توجد فرص تدريب متاحة لي.	16
			يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل فيها.	17
			تزيد برامج التدريب من ثقتي بنفسي ومستوى نشاطي.	18
			تساهم برامج التدريب في تحسين مهاراتي وإمكانياتي.	19
			أستخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي.	20
			<b>الاتصال التنظيمي</b>	
أوافق	أحيد	لا أوافق		
			يتم الاتصال بيني وبين رؤساء بسرعة كبيرة	21
			توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال	22
			توفر لي الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان	23
			الاتصالات في المؤسسة تسري في كل اتجاهات أفقي وعمودي صاعد أو نازل	24
الرضا الوظيفي				
البدائل			العبارات	الرقم
أوافق	أحيد	لا أوافق		
			الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.	25
			سياسة الأجور المتبعة عادلة.	26

## الملاحق

			أجري يتوافق مع مستوى المعيشة.	27
			تحصلت على علاوات مادية.	28
			أشعر بالراحة النفسية وأنت تؤدي عملك مع زملائك.	29
			يراعي الرؤساء النواحي النفسية للعمل.	30
			تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة.	31
			انا راضي عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.	32
			وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين.	33
			مكان العمل نظيف ويشعري بالارتياح الكبير.	34
			لدي علاقة ودية مع الآخرين.	35
			أشعر بالرضا والارتياح في ظروف المادية الي أعمل فيها.	36
			توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية.	37
			يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	38
			لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.	39
			فكرت في مغادرة المؤسسة التي أعمل فيها.	40

### الملحق 2 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	مكان العمل
01	د/طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
02	د/مناصية رشيد	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
03	د/بالأطرش حورية	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة

### الملحق 3 : مخرجات برنامج spss.

Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	40

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	24

## الملاحق

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	109	87,9	87,9	87,9
	أنثى	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	4,0	4,0	4,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	68	54,8	54,8	58,9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	35	28,2	28,2	87,1
	سنة فأكثر 50	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		الرتبة الوظيفية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذ	10	8,1	8,1	8,1
	عامل تحكم عالي	68	54,8	54,8	62,9
	إطار	33	26,6	26,6	89,5
	إطار سامي	13	10,5	10,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	26	21,0	21,0	21,0
	من 05 إلى 15 سنة	34	27,4	27,4	48,4
	من 15 إلى 25	55	44,4	44,4	92,7
	فأكثر 25	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل لمواجهة المتغيرات)	124	0	2,27	,849
أدوار ومسؤوليات واضحة في المؤسسة	124	0	2,28	,728
تناسب تخصصاتي مع طبيعة مهامي ووظائفي	124	0	2,31	,758
يساعدني على الهيكل التنظيمي سرعة الإنجاز بسبب انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	124	0	2,68	,645
خطوط السلطة والمسؤولية بيني وبين مرؤوسي واضحة	124	0	2,38	,739
تقوم الإدارة بإشراكي في عملية اتخاذ القرار	124	0	2,05	,873
تقوم الادارة بتشجيعي على الإبداع	124	0	2,00	,826
تشجعني الإدارة للعمل بأسلوب الفريق	124	0	2,10	,805
يفوض لي مديري البعض من صلاحياته	124	0	2,19	,813
هناك ثقة وتعاون بيني وبين الرؤساء	124	0	2,26	,720
توفر المؤسسة الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل	124	0	2,53	,759
الإضاءة والتهوية في مكان العمل مناسبة	124	0	2,72	,592
مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	124	0	2,34	,685
توفر المؤسسة أجهزة التكييف لمواجهة البرودة والحرارة في مكان العمل	124	0	2,77	,474
توفر المؤسسة ظروف الأمن والسلامة لجميع الموظفين	124	0	2,23	,835
توجد فرص تدريب متاحة لي	124	0	2,82	,495
يتوافق محتوى برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها	124	0	2,85	,478
تزيد برامج التدريب من ثقتي وبنفسي ومستوى نشاطي	124	0	2,75	,550
تساهم برامج التدريب في تحسين مهاراتي وإمكانياتي	124	0	2,12	,822
أستخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي	124	0	1,94	,814
يتم الاتصال بيني وبين الرؤساء بسرعة كبيرة	124	0	2,15	,875
توفر المؤسسة وسائل حديثة للاتصال	124	0	2,76	,547
توفر لي الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب	124	0	2,79	,447
الاتصالات في المؤسسة تسري في كل الاتجاهات أفقي وعمودي صاعد او نازل	124	0	2,88	,327
الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	124	0	2,81	,521
سياسة الأجور المتبعة عادلة	124	0	2,65	,627
أجري يتوافق مع مستوى المعيشة	124	0	2,59	,710
تحصلت على علاوات مادية	124	0	2,66	,597
تشعر بالراحة النفسية وأنت تؤدي عملك مع زملائك	124	0	2,57	,573
يراعي الرؤساء النواحي النفسية للعمل	124	0	2,65	,614
تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة	124	0	2,60	,553
انا راضي عن الآليات الترقية ووقت الحصول عليها	124	0	2,56	,690
وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	124	0	2,59	,699
مكان العمل نظيف ويشعرنني بالارتياح الكبير	124	0	2,65	,663
لدي علاقة ودية مع الآخرين	124	0	2,59	,675
تشعر بالرضا والارتياح في ظروف المادية التي تعمل فيها	124	0	2,59	,650
توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ أمن من الاخطار المهنية والأضرار الصحية	124	0	2,40	,720

## الملاحق

يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	124	0	2,48	,704
لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	124	0	2,62	,593
فكرت في مغادرة المؤسسة التي تعمل فيها	124	0	2,23	,753
الهيكل التنظيمي	124	0	2,3855	,55534
<b>نمط القيادة</b>	124	0	2,1210	,58924
بيئة العمل المادية	124	0	2,5177	,50106
التدريب	124	0	2,4952	,44133
الاتصال التنظيمي	124	0	2,6452	,37598
العوامل التنظيمية	124	0	2,4252	,38827
رضا العاملين	124	0	2,5782	,45558

### Corrélations

#### Corrélations

		رضا العاملين	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	بيئة العمل المادية	التدريب	الاتصال التنظيمي	العوامل التنظيمية
رضا العاملين	Corrélation de Pearson	1	,559**	,228*	,598**	,505**	,675**	,628**
	Sig. (bilatérale)		,000	,011	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,559**	1	,425**	,565**	,588**	,719**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
نمط القيادة	Corrélation de Pearson	,228*	,425**	1	,413**	,393**	,393**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000		,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
بيئة العمل المادية	Corrélation de Pearson	,598**	,565**	,413**	1	,497**	,528**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
التدريب	Corrélation de Pearson	,505**	,588**	,393**	,497**	1	,695**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	,675**	,719**	,393**	,528**	,695**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
العوامل التنظيمية	Corrélation de Pearson	,628**	,841**	,712**	,771**	,784**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	124	124	124	124	124	124	124

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Régression

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 <sup>a</sup>	,395	,390	,35582

a. Prédictors : (Constante), العوامل التنظيمية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,083	1	10,083	79,636	,000 <sup>b</sup>
	de Student	15,446	122	,127		
	Total	25,529	123			

a. Variable dépendante : رضا العاملين

b. Prédictors : (Constante), العوامل التنظيمية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,790	,203		3,893	,000
	العوامل التنظيمية	,737	,083	,628	8,924	,000

a. Variable dépendante : رضا العاملين

Régression

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 <sup>a</sup>	,456	,451	,33749
2	,733 <sup>b</sup>	,537	,529	,31258

a. Prédictors : (Constante), الاتصال التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), بيئة العمل المادية، الاتصال التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,633	1	11,633	102,133	,000 <sup>b</sup>
	de Student	13,896	122	,114		
	Total	25,529	123			
2	Régression	13,706	2	6,853	70,137	,000 <sup>c</sup>
	de Student	11,823	121	,098		
	Total	25,529	123			

a. Variable dépendante : رضا العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), بيئة العمل المادية، الاتصال التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,415	,216			1,917	,058
	الاتصال التنظيمي	,818	,081	,675		10,106	,000
2	(Constante)	,214	,205			1,045	,298
	الاتصال التنظيمي	,603	,088	,498		6,836	,000
	بيئة العمل المادية	,305	,066	,336		4,606	,000

a. Variable dépendante : رضا العاملين

Explorer

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا العاملين	ذكر	,232	109	,000	,818	109	,000
	أنثى	,247	15	,014	,846	15	,015

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	السن	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا العاملين	أقل من 30 سنة	,219	5	,200 <sup>*</sup>	,897	5	,392
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	,223	68	,000	,841	68	,000
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	,253	35	,000	,802	35	,000
	سنة فأكثر 50	,244	16	,012	,796	16	,002

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité**

	الرتبة الوظيفية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا العاملين	عامل تنفيذ	,213	10	,200*	,843	10	,048
	عامل تحكم عالي	,235	68	,000	,807	68	,000
	إطار	,290	33	,000	,809	33	,000
	إطار سامي	,210	13	,122	,859	13	,038

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

**Tests de normalité**

	الأقدمية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا العاملين	أقل من 05 سنوات	,283	26	,000	,746	26	,000
	من 05 إلى 15 سنة	,257	34	,000	,824	34	,000
	من 15 إلى 25	,192	55	,000	,872	55	,000
	فأكثر 25	,392	9	,000	,627	9	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Test T

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
رضا العاملين	Hypothèse de variances égales	1,248	,266	1,269	122	,207	,15876	,12515	-,08899	,40652
	Hypothèse de variances inégales			1,070	16,552	,300	,15876	,14841	-,15501	,47254

الفهرس

الفهرس

IV	إهداء
V	شكر
VI	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
ب- هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين
3	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
3	المطلب الأول: ماهية العوامل التنظيمية
7	المطلب الثاني: مفهوم رضا العاملين
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل:
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية ورضا العاملين لمديرية سونلغاز بورقلة
28	المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33	المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
49	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
51	خلاصة الفصل:
54	الخاتمة:
57	المراجع:
61	الملاحق
72	الفهرس