



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : ادارة موارد بشرية
بعنوان

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية _ مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور
بولاية ورقلة_2025

من إعداد الطالبتان:

فرحي نسرین و بوزقاق سهيلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 ماي 2025

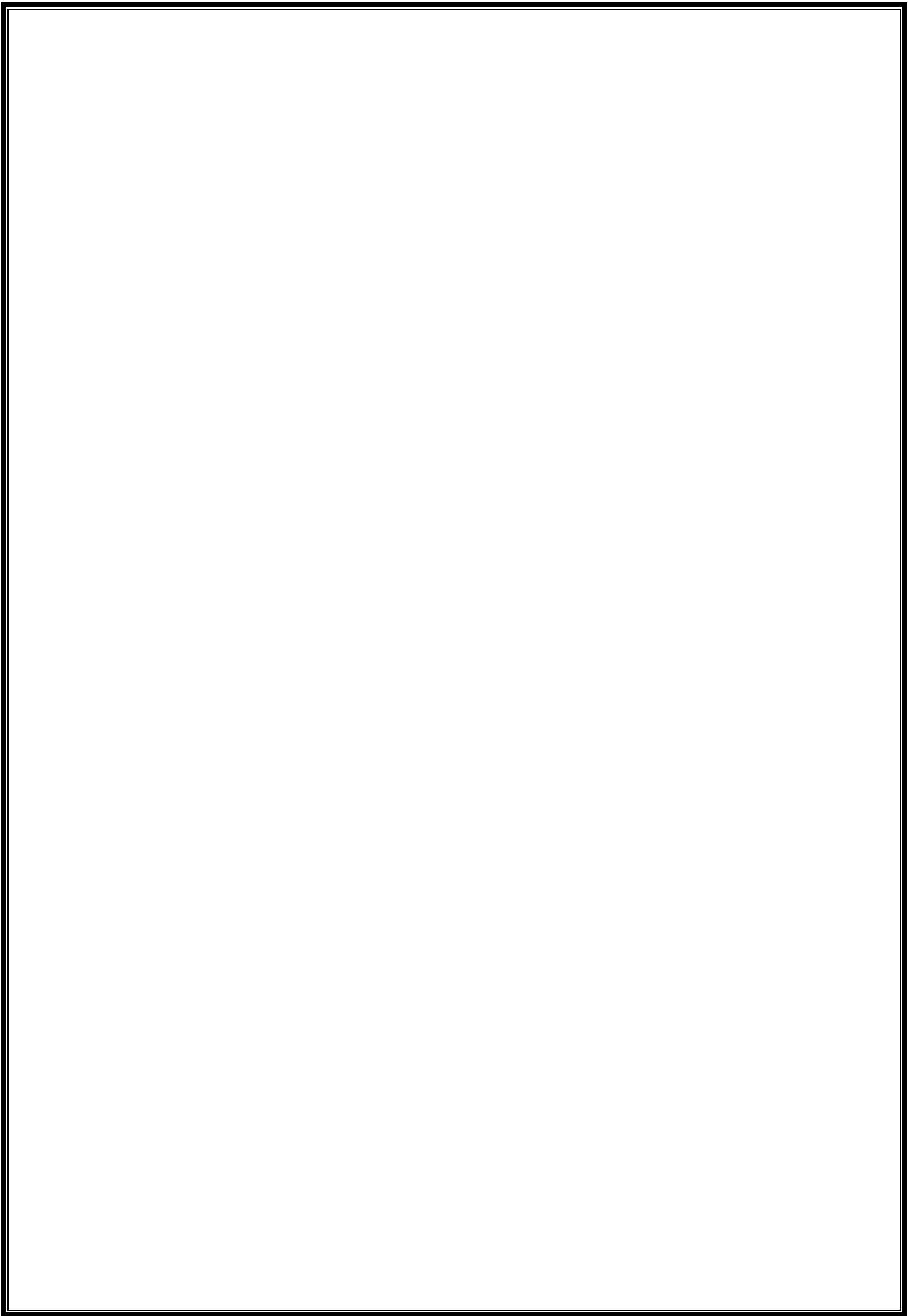
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / مايو عبد الله (أستاذ تعليم عالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة / سميرة صالح (أستاذة تعليم عالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور / شوقي الشاذلي (أستاذ تعليم عالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024_2025





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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : ادارة موارد بشرية
بعنوان

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية _ مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور
بولاية ورقلة_2025

من إعداد الطالبتان:

فرحي نسرين و بوزقاق سهيلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 ماي 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / مايو عبد الله (أستاذ تعليم عالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة / سميرة صالح (أستاذة تعليم عالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور / شوقي الشاذلي (أستاذ تعليم عالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024_2025

إهداء

أحمد الله تعالى على نعمه وحسن عونه وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء
والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي عملي هذا إلى:

إلى نبع الحنان وبر الحب والأمان وسر وجودي على الدوام وأغلى ما عندي في
الوجود " مباركة طلحي "
"أمي ثم أمي ثم أمي" أدام الله عليها الصحة والعافية.

إلى من غرس في كياني العلم والعمل الذي كان طول حياته سند لنا أبي العزيز
رحمه الله عليه "أحمد".

إلى أبنائي الأربعة : "آية إبتهاال ، جنى سيرين، رائد عبد الرحمان، محمد
مصطفى".

إلى زوجي الغالي "صابر شرقي" حفظه الله

إلى كل أخواتي: "أمال وسامية "

إلى كل إخوتي: "هشام ومحمد أنور"

إلى كل عائلة فرحي بصفة عامة.

إلى كل من يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني.

نسرين

شكر وعرفان

يقول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع، فلك الحمد ربي حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

هي كلمة شكر وإمتنان كبيرتين لكل من ساعدنا من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل، بدءا بالأستاذة الفاضلة "صالحي سميرة" لتفضلها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها وملاحظاتها القيمة والمستمرة طيلة فترة الدراسة.

وأدين بالشكر إلى كل من السيد "بلخادم أحمد" مدير التكوين والتعليم المهنيين لولاية ورقلة و(قريدة محمد) مدير مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنان قدور بورقطة وكذلك الأستاذ المؤطر "عطاء الله بدر الدين" الذان ساعدان من خلال تقديم مختلف التوضيحات والمعلومات التي إحتجتها خلال دراستي الميدانية. دون أن أنسى أساتذة التخصص الأفاضل (تمار عز الدين، سمية قداش، سلوى تيشات، قويدري ميادة، مقدم ليلي) الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

نسرين_سهيلة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة، بإعتباره مؤسسة تساهم بشكل فعال في تكوين وتأطير المورد البشري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان التي وزعت على عينة من مستخدمي المركز قدرت ب 50 فردا ، وتم تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المستخدمين متوسط، في حين أن مستوى أداء الموارد البشرية مرتفع، مع وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ودالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال لبعض أبعاد الرضا الوظيفي، كالأجر، الترقية، وساعات وظروف العمل، في حين لم يظهر أثر معنوي لأبعاد أخرى مثل محتوى العمل، جماعة العمل، ونمط الإشراف، ولم يسجل أي فروق في أداء الموارد البشرية يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تحسين سياسات تسيير الموارد البشرية داخل المركز من خلال مراجعة نظام الأجور وتحقيق العدالة في الترقية، وتهيئة بيئة عمل مريحة وآمنة، بالإضافة إلى تبني أساليب إشراف حديثة تركز على المشاركة والتحفيز، كما توصي بتكثيف برامج التواصل الداخلي والدعم النفسي، وخلق آليات تفاعلية للإستماع إلى إنشغالات الموظفين وتعزيز شعورهم بالإنتماء، بما يساهم في رفع مستوى الرضا وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية :

رضا وظيفي، أداء الموارد البشرية، تكوين مهني، تحسين الأداء، مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة.

Summary

This study aimed to explore the impact of job satisfaction on improving human resource performance through a field study conducted at the "Centre for Vocational Training and Apprenticeship, Martyr Chenine Kadour" in Ouargla, Algeria, as an institution that plays a vital role in the development and training of human resources. The study relied on a descriptive analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of 50 employees, and the data were analyzed statistically using SPSS. The findings of the research revealed that the level of job satisfaction among the employees was moderate, while the level of human resource performance was high, with a weak and statistically significant positive correlation between job satisfaction and improved performance. The results also showed a significant impact of certain dimensions of job satisfaction, such as salary, promotion, and working hours/conditions, on improving human resource performance. However, no significant impact was found for other dimensions such as job content, workgroup, and supervision style. Additionally, no effect on human resource performance was attributed to personal and job-related variables.

Based on these results, the study recommends the need to improve human resource policies within the center by revising the salary system, ensuring equity in promotions, and creating a comfortable and safe work environment. It also suggests adopting modern supervision methods focused on participation and motivation, as well as intensifying internal communication and psychological

support programs, and creating interactive mechanisms to listen to employee concerns and enhance their sense of belonging, which will help increase job satisfaction and achieve more efficient and effective institutional performance.

Keywords: Job Satisfaction, Human Resource Performance, Vocational Training, Performance Improvement, Centre for Vocational Training and Apprenticeship Martyr Chenine Kadour in Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة الميدانية لأثر للرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور ولاية ورقلة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المطلب الثالث: الأدوات و البرامج الاحصائية المستخدمة
50	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
62	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية
64	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة
65	المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة
66	المطلب الخامس: عرض و تحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة
71	المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى
72	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية
72	المطلب الثالث: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة
75	المطلب الرابع: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة

75	المطلب الخامس: تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
76	ملخص الفصل
78	خاتمة
81	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق
98	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	38
2	جدول يوضح توزيع متغيرات الدراسة	38
3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
4	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	40
5	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤهل علمي	41
06	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مسمى وظيفي	43
07	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير أقدمية مهنية	44
08	جدول يبين معامل الثبات	47
09	جدول يبين معامل الصدق	48
10	جدول يبين درجات سلم ليكارت الثلاثي	49
11	جدول يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح	49
12	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد الاجر	50
13	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد محتوى العمل	52
14	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد جماعة العمل	54
15	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد الترقية	55
16	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد نمط الاشراف	56
17	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعد ساعات و ظروف العمل	58
18	جدول يوضح المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة حول أبعاد الرضا الوظيفي	60
19	جدول يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية	62
20	جدول يوضح معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي مع أداء الموارد البشرية	64
21	جدول يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية	65
22	جدول يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين (ذكر و انثى)	67
23	الجدول يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين (أستاذ و موظف)	67
24	جدول يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين تعزى لمتغير فئة عمرية	68
25	جدول يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	69
26	جدول يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين تعزى لمتغير الاقدمية المهنية	70

قائمة الاشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1	شكل بياني يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين شنين قدور ورقلة	36
2	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	41
4	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مؤهل علمي	42
5	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مسمى وظيفي	44
6	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مسمأقدمية مهنية	45

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	مستخرجات البرنامج الاحصائي spss	83
2	استبانة	88
3	قائمة المحكمين	91
4	يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة	92

مقدمة

مقدمة

يعد المورد البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في نجاح المؤسسات الحديثة، إذ يتوقف أداؤها وفعاليتها بشكل مباشر على مستوى كفاءة وتحفيز العاملين في ظل التنافس المتزايد وسرعة التغيرات التنظيمية ، أصبح الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة حتمية ليس فقط من حيث إستقطابها وتأهيلها ، بل أيضا من خلال توفير بيئة عمل محفزة تعزز من رضاها الوظيفي، مما ينعكس إيجابيا على أدائها وإنتاجيتها.

في هذا السياق يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل المؤثرة على أداء العاملين حيث يعكس درجة توافق توقعاتهم مع الواقع الذي يعيشونه، فالموظف الذي يشعر بالتقدير والانسجام في بيئة عمله يكون أكثر التزاما وإبداعا بينما تؤدي بيئة العمل غير الملائمة إلى تراجع الأداء وزيادة معدلات الغياب والدوران الوظيفي فتسعى المؤسسات إلى إرضاء موظفيها من خلال إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية لخلق الدافعية لديهم لتحسين أدائهم المهني وزيادة الإنتاجية ودفعهم لتحقيق الأهداف بالوسائل الممكنة، ولهذا أصبح من الضروري معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية.

أولاً: إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين أثر الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية وهذا بالإطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين "الشهيد شنين قدور" بولاية ورقلة ، ومنه للإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة ؟

الأسئلة الفرعية:

إنطلاقا من السؤال الرئيسي سيتم صياغة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- 1_ ماهو مستوى الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة؟
- 2_ ماهو مستوى أداء العاملين بمركز التكوين المهني و التمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة؟
- 3_ هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموظفين داخل مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة ؟

5_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،الفئة العمرية ،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي والأقدمية المهنية) ؟

ثانيا:الفرضيات

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1_ مستوى الرضا الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور عال
- 2_ الأداء الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة مرتفع.
- 3_ هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.
- 4_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي(الأجر،محتوى العمل ،الترقية، نمط الإشراف،جماعة العمل ، ساعات وظروف العمل) على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.
- 5_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،الفئة العمرية ،المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ،الأقدمية المهنية).

ثالثا:أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا نسعى في هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- 1_ التعرف على موضوع بالغ الأهمية وهو أثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- 2_ توجيه النظر وإبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.

3_ الخروج بالتوصيات اللازمة والتي تعود بالإيجابية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين شنين قدور بورقلة.

4_ إبراز آليات وسبل تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسات.

5_ معرفة ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

_ **من الجانب النظري:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس مدى تأثير الأداء بمستوى الرضا الوظيفي المتعلق بالموارد البشرية للمنظمات، الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والمفكرين حيث مازالت تحتاج إلى دراسات جديدة نظراً لصلتها بحاجات ودوافع الفرد التي تتغير عبر الزمن وحسب إختلاف الأفراد.

_ **من الجانب التطبيقي:** تزويد المسؤولين في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تعزيز الجوانب الإيجابية وتطوير عناصر الرضا الوظيفي والرفع من أداء الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

خامساً: مبررات إختيار الموضوع

يمكن تحديد الأسباب الذي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع كما يلي:

1/أسباب ذاتية :

- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية، وكون عملي في هذا المجال .

- أهمية الرضا الوظيفي وقيمه الحقيقية في تحسين أداء الموارد البشرية .

_ معرفة العوامل التي تؤدي إلى رضا الموارد البشرية من عدمه والمشاكل التي تعترضهم.

_ المساهمة في إثراء المكتبة بدراسات تطبيقية مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية قصد إستغلالها من طرف الدارسين في المجال من أجل التغير والتحسين

2_ الأسباب الموضوعية:

مقدمة

_ إمكانية البحث ودراسة الموضوع المختار متوفرة ومتاحة نظر الإحتمالية الوصول إلى نتائج واقعية في هذا الموضوع.

- إبراز دور وأهمية الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمستخدمين .

- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة ومركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور خاصة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافه.

سادسا: منهج الدراسة

_ في الجانب النظريتم إعتامدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيري الدراسة الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية وهذا من خلال التطرق للمفاهيم والتعريفات والمصطلحات المتعلقة بالمتغيرين والأثر والعلاقة بينهما.

_ أما في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية فسيتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في معالجة المعلومات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى إستخدام الملاحظة والمقابلة.

سابعا:حدود الدراسة

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

_ **الحدود المكانية :** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.

_ **الحدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2024_2025 إمتدت فترة التربص من تاريخ

24 فيفري إلى 26مارس 2025.

_ **الحدود البشرية :** تم إسقاط الدراسة على عينة من المستخدمين قدرها 50 مستخدما من مستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.

ثامنا:مرجعية الدراسة

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة إعتمدنا مجموعة من المراجع بمختلف أنواعها وباللغتين العربية والأجنبية لحل إشكالية الدراسة من خلال إقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة،

مقدمة

وتتضمن هذه المراجع في(مذكرات الماجستير والدكتوراه و لمانستر المنشورة وغير المنشورة ، الكتب ،المجلات العلمية والمقالات العلمية ، وكذلك مواقع الأنترنت المؤصلة).

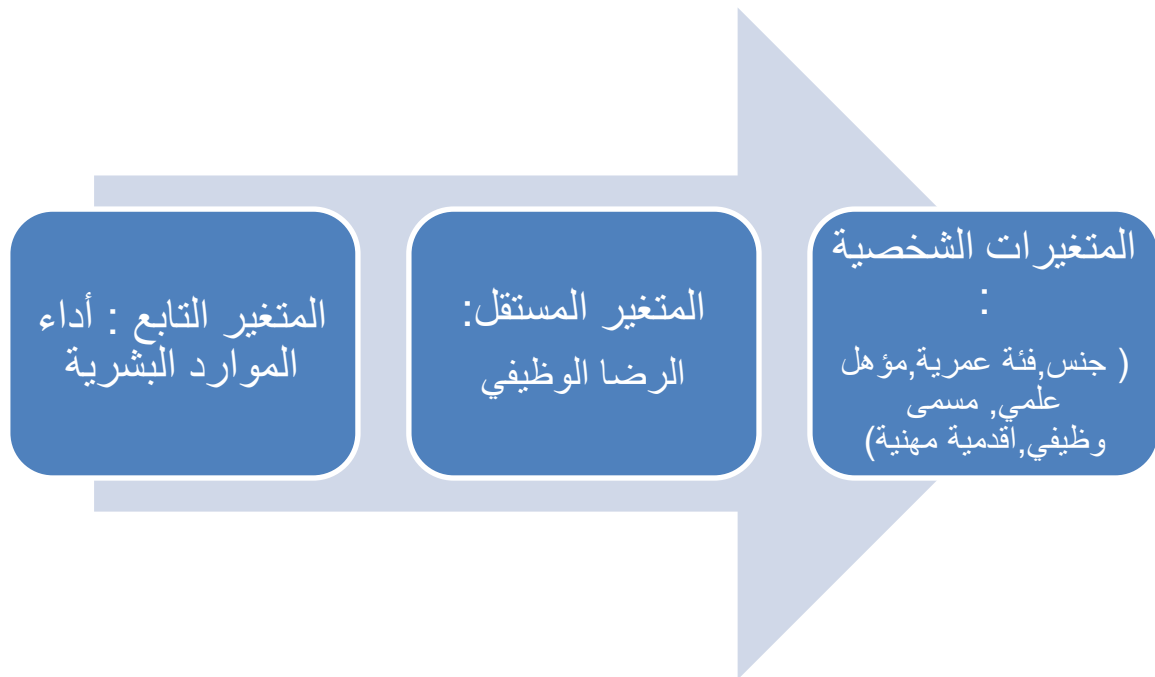
عاشرا: المعوقات والصعوبات

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن الصعوبات التي واجهتنا هي:

_ ضعف في توظيف اللغة العلمية، التنسيق، التوثيق وفق الأساليب المعتمدة، وصياغة المحتوى بشكل منهجي ومنظم.

_ - عدم استرجاع بعض الاستبيانات الموزعة مع قصر وقت الدراسة .

عاشرا :نموذج الدراسة :



أحدا عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول: والخاص بالأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية ويضم مبحثين ، فالمبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للرضا الوظيفي و لأداء الموارد البشرية و إلى دور الرضا في تحسين أداء الموارد البشرية ,ثم تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي و أداء

مقدمة

الموارد البشرية حيث تعرضنا للدراسات السابقة باللغة العربية و اللغات الأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا, لنتوصل إلى ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة في المبحث الثاني.

أما الفصل الثاني فهو مخصص للدراسة الميدانية ويضم ثلاث مباحث حيث تم التطرق إلى الواقع العملي لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك بدراسة ميدانية لمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة حيث تم التطرق لعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول و اختبار فرضيات الدراسة في المبحث الثاني ونتائج الدراسة ومناقشتها في المبحث الثالث .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

تمهيد

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالات الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وغيرها من العلوم، مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والبحوث التي تسعى للإجابة عن الأسئلة المرتبطة بدرجة رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه.

ورغم كثافة تلك الدراسات، لا يزال هناك تباين في تعريف مفهوم الرضا الوظيفي؛ حيث إستخدمه علماء النفس للإشارة إلى الإتجاهات التي يتبناها الموظف تجاه عمله، والتي تظهر غالبا من خلال سلوكياته.

وفي ظل العصر الحديث، أولى الباحثون إهتماما متزايدا بالموارد البشري بإعتباره العنصر الأساسي والمحرك الفعال داخل المؤسسة، ويسعون لفهم إحتياجاته وتطلعاته، والعمل على تحقيق أعلى مستويات الرضا لديه، بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن،ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال مبحثين:

*** المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية**

*** المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الظواهر التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والعلماء، وخاصة المتخصصين في السلوك التنظيمي، وقد بدأ الإهتمام به منذ ظهوره لأول مرة في المجال الصناعي، بإعتباره أحد الإتجاهات المرتبطة بالعمل.

وتعتمد المنظمات بشكل عام في تحقيق نجاحها على مدى كفاءة الأفراد وفاعليتهم في أداء مهامهم، وهو ما يتأثر بدرجة كبيرة بمستوى رضاهم الوظيفي وحماسهم للعمل، ويؤكد ذلك على أهمية العنصر البشري في إستمرارية المؤسسات ونجاحها، مما يستدعي إيلاءه العناية اللازمة والإهتمام المستمر.

المطلب الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يلاحظ عدم وجود إتفاق موحد بين الباحثين حول تعريف الرضا الوظيفي، ويعود ذلك إلى تنوع الدراسات وإختلاف التخصصات العلمية التي تناولت هذا المفهوم بالبحث والتحليل. وقبل التطرق بشكل مفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي، وجب علينا تقديم نظرة عامة حول كل من الرضا والوظيفي كل على حده ¹:

1: الرضا أ/ لغة:

__ هو السرور واللذة ناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

__ هو ضد السخط، وإرتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، احبه وأقبل عليه.²

ب/ إصطلاحاً:

__ هو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى إرتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله.

__ فعرف ممفورد (mumford) الرضا: هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها"³.

__ ويتجه امبل (hamble) إلى تعريف الرضا: "بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".

__ وقد عرفه اوراد وشيث (sheth and haward) بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة للتضحية بالنقود والمجهود.⁴

2: الوظيفي

أ- لغة

__ كلمة "وظيفي" منسوبة إلى وظيفة، وهي في اللغة مأخوذة من الجذر (و.ظ.ف)، وتعني العمل المحدد الذي يكلف به الفرد ويقوم به بشكل منتظم.

¹ شريف عمارة ، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، ع2014، ص205.

² ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، الد5، ط 4، 2005، ص168.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص196.

⁴ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998، ص122.

وقد ورد في معاجم اللغة أن "الوظيفة" تدل على القدر المعلوم من العمل أو الرزق أو المهام التي توكل إلى شخص ما في وقت معين¹.

ب- إصطلاحاً:

يشير مصطلح "الوظيفي" إلى كل ما يتعلق بـ العمل الرسمي أو المهني الذي يؤديه الفرد داخل مؤسسة أو منظمة، وفقاً لمجموعة من المسؤوليات والمهام المحددة التي تندرج ضمن دور معين في الهيكل التنظيمي².

ويستخدم المصطلح أيضاً في سياقات متعددة كـ "الرضا الوظيفي" أو "التقييم الوظيفي" ليعبر عن الجوانب المختلفة المرتبطة بأداء الفرد ومكانته داخل المؤسسة³.

3- الرضا الوظيفي

تعريف هربرت: "هو مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"⁴.

تعريف لوك: "هو حالة إنفعالية إيجابية سارة، ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ولوظيفته، ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل: الرواتب، ساعات العمل، فرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء إلى غير ذلك"⁵.

تعريف هو بوك: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"⁶.

تعريف فروم: "بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه، وهو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله"⁷.

¹ لبصير هند ، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والإتصال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016، ص109.

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

³ بوخلوة باديس ، قمو سهيلة ، أثر الرضا على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، عدد 5، 2016، ص165.

⁴ محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ص 534.

⁵ معروف هواري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس ، جامعة وهران 2، 2017، ص20.

⁶ منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط8 ، مجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015، ص38.

⁷ شاطر شقيف ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010، ص5-7.

الفرع الثاني: مصطلحات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي

من أهم المصطلحات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، والتي غالبا ما تتداخل معه في الدراسات والأبحاث الأكاديمية:¹

➤ التحفيز: (Motivation)

يشير إلى القوى الداخلية أو الخارجية التي تدفع الفرد إلى العمل بجدية نحو تحقيق أهداف معينة، ويرتبط التحفيز بشكل مباشر بمستوى الرضا الوظيفي، فكلما زاد تحفيز الموظف، زاد شعوره بالرضا والعكس صحيح.

➤ الإلتزام التنظيمي: (Organizational Commitment)

يعبر عن مدى ولاء الموظف للمنظمة ورغبته في الإستمرار بالعمل بها، كما يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل المؤثرة في درجة هذا الإلتزام.

➤ المناخ التنظيمي: (Organizational Climate)

يقصد به الجو العام الذي يسود بيئة العمل من حيث العلاقات، والثقافة التنظيمية، وطرق الإدارة، فله تأثير كبير على شعور الموظف بالرضا أو عدمه.

➤ الأداء الوظيفي: (Job Performance)

يشير إلى مدى فعالية الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ويعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المساهمة في تحسين أداء الموظف.

➤ الضغوط المهنية: (Job Stress)

تمثل الضغوط التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله، والتي قد تؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي.

➤ العدالة التنظيمية: (Organizational Justice)

تشير إلى مدى شعور الموظف بالعدل في ما يتعلق بالتعاملات الإدارية، توزيع المهام، والمكافآت، فكلما زادت العدالة ارتفع مستوى الرضا الوظيفي.

¹ حمود العماج ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002-2003، ص78.

➤ الولاء الوظيفي: (Job Loyalty)

يعبر عن رغبة الموظف في البقاء والإستمرار في عمله وعدم البحث عن بدائل أخرى، وغالبا ما يكون نتيجة مباشرة للرضا الوظيفي.

➤ التوافق المهني: (Job Fit)

يعني مدى إنسجام مهارات الفرد وقيمته مع متطلبات الوظيفة وثقافة المؤسسة، فالتوافق الجيد يعزز الرضا الوظيفي.¹

الفرع الثالث : أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في إرتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، إتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى²:

_ رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك إنخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.

_ زيادة درجة الولاء والإلتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة. تحقيق التوافق النفسي والإجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والإجتماعية.

الفرع الرابع : خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم الخصائص الرضا الوظيفي فيما يلي³:

¹ حمود العماح، مرجع سبق ذكره، ص79.
² محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها – دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني –، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص38_ص39.
³ محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص ص 30_ص 31.

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

_ يحتاج الفرد العامل الى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل ، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل ...الخ غير ذلك من المستلزمات الضرورية .

_ الرضا في بعض الجوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا وظيفي عام .

_ إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ، ويرجع سبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها .

_ إن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

الفرع الخامس: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

1- عناصر الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن تحديدها كالتالي:

_ **الرضا عن الأجر** : ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

_ **الرضا عن محتوى العمل** : توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل :

➤ درجة تنوع مهام العمل .

➤ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

➤ إستخدام الفرد لقدراته.

الرضا عن فرض الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله وبالتالي إرتفعت كفاءته في العمل.¹

الرضا عن الإشراف : تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع إكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم، ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية²:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
- مساندة العمال وتقديم يد العون له.
- وجود إستعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.
- الإهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم إختياره للوظائف القيادية.
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

الرضا عن جماعة العمل : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه لا بد أن يرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية والرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979، ص143
² زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2 الجزائر، 2000، ص 73

➤ العوامل التنظيمية

***نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها: الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل¹.

***الأجر:** إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الإعراف بما قدمه².

***الحوافز :** "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"، ويتفق الجميع علأن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب³.

***الترقية :** يقصد بالترقية " تقلد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها ". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كإعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلأن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي⁴.

➤ السياسات التسييرية :

***نمط الإشراف :** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية، فمعظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الإستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص198.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154.

³ زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري:سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص86.

⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147

إنسانية و إجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية¹.

***قيم وأهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق².

***سياسة المنظمة :** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الإستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي³.

➤ ظروف العمل :

***ظروف العمل المادية :** بدأ الإهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وإنطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالإرتياح النفسي والرضا الوظيفي .

***الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** يطلق إصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الإجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة⁴، ويشير جمال الدين محمد المرسى إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي⁵ .

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص148.

² محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص235.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص151.

⁴ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، 10، 2003، ص203.

⁵ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص66.

***محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه¹.

➤ العوامل الذاتية :

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي :

***إحترام الذات :** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتدال بالرأي وإحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بإنقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم².

***تحمل الضغوط :** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي³.

***المكانة الإجتماعية :** المكانة الإجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الإستياء وعدم الرضا.

***الرضا العام عن الحياة :** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التمسك في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماسك إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية⁴.

3_ أنواع الرضا الوظيفي

هناك ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي وهي⁵:

➤ **الرضا الداخلي:** ينبع من مصدرين ،الأول المتعة النابعة عن إنهماك الفرد في نشاط العمل والثاني إحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته من خلال الإنجاز .

➤ **الرضا الذاتي(المصاحب):** وهو ناتج عن الشروط النفسية المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد .

¹ _ جلال إبراهيم العبد، الفريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص ص 163، 166.

² _ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص157.

³ _ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص243.

⁴ _ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص204.

⁵ _ معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، مرجع سابق، ص24.

➤ **الرضا الخارجي:** وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت إهتماما واسعا في ميدان الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لما له من أهمية بالغة على مستوى كل من الفرد والمنظمة. ويعود هذا الإهتمام إلى تعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتنوعها، بالإضافة إلى ارتباطه الوثيق بكفاءة المنظمات وفعاليتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الفرع الاول: تعريف أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف أداء الموارد البشرية لابد من التعرف على معنى الأداء أولا وفيما يلي سنعرف الأداء:

1- الأداء

أ/لغة:

الأداء في اللغة مأخوذ من الفعل "أدى"، ويُقال: "أدى العمل" أي قام به وأتمّه، و"أدى الحق" أي أوصله وأعطاه كما يجب.

ويقصد بالأداء في اللغة: القيام بالفعل أو تنفيذ المهمة أو إيفاء الإلتزام¹.

ب/إصطلاحا

يعتبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

كما يعبر مفهوم الأداء: " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . "

ويعبر الأداء أيضا عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي

¹ _ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار البازوري، الأردن ، 2009 ،ص 38

² _ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005 ،ص36.

الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة¹

2: تعريف أداء الموارد البشرية

يعرف من الناحية الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه ، وإنشاء علاقة عادلة بينهم².
يعبر أداء الموارد البشرية عن مجموع السلوكيات التي تنتج عن المعرفة التقنية ومهارات والقدرة على التكيف ، والعلاقات بين الأشخاص مما تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والتطوير التنظيمي والنمو غيرها.
وتعرف أداء الموارد البشرية بأنها الفاعلية التي ينفذ بها شاغلي الوظيفة المهام الممنوحة لهم ، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء³.

من خلال ماسبق يشير أداء الموارد البشرية إلى السلوك الذي تظهره الموارد البشرية أثناء إنجازها للعمل، حيث يرتبط هذا السلوك بالنتائج المتوقعة القدرة على إنجاز المهام والخبرة السابقة للإستجابة للوظائف بنجاح.

الفرع الثاني : مصطلحات ذات العلاقة بأداء الموارد البشرية

من أهم المصطلحات ذات العلاقة بأداء الموارد البشرية ، والتي غالبا ما تتداخل معه في الدراسات والأبحاث الأكاديمية:

➤ الكفاءة (Compétence / Efficiency)

تشير الكفاءة إلى مدى استخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها ترتبط بحسن إستغلال الإمكانيات لتحقيق أفضل النتائج⁴.

➤ النجاعة (Efficience)

النجاعة تعني القدرة على تحقيق النتائج بأقل قدر ممكن من الموارد والجهد، مع التركيز على الوسائل المستخدمة للوصول إلى الهدف⁵.

➤ الفعالية (Efficacité)

الفعالية تشير إلى مدى قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق الأهداف المسطرة، أي النتيجة النهائية دون التركيز الكبير على الوسائل¹.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.
² ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة (الجزائر)، ص135.
³ وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 84، العدد 40، جامعة باتنة (الجزائر)، 2020، ص35.
⁴ بوخالفة، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي وسلوكي، ص 112
⁵ بن شني، تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2019، ص 45

➤ الأداء (Performance)

يقصد به النتيجة النهائية لأعمال الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويقاس بمقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المحددة مسبقاً².

➤ الإنتاجية (Productivité)

تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي كمية المنتجات أو الخدمات الناتجة مقارنة بالموارد المستخدمة³.

الفرع الثالث: عناصر أداء الموارد البشرية

يصنف بعض الكتاب عناصر أداء الموارد البشرية إلى أربعة عناصر هي⁴:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

الفرع الرابع: محددات والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

1- محددات أداء الموارد البشرية

إن الأداء يتحدد بثلاث عوامل أساسية، فباعتبار أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات والخصائص الفردية ، إدراك الدور أو المهام⁵.

2- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الموارد البشرية من بينها¹:

¹ _ زروقي، قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2020، ص 77.
² _ قشي، "تحليل أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مقال علمي، مجلة دراسات اقتصادية، مج 12، عدد 2، 2021، ص 130.
³ _ بلعروسي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الهدى، 2018، ص 99.
⁴ _ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022، ص 12.
⁵ _ خير الدين جمعة، د.خنور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد 17، جوان 2015، ص 210.

__ **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لقلة وجود معيار محدد مسبقاً، فلا تمتلك المؤسسة معايير أو مؤشرات الإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

__ **قلة المشاركة في الإدارة :** إن قلة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة

__ **إختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالموظفين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الكسول أو غير المنتج.

__ **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

__ **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المؤسسة يعنى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.²

الفرع الخامس: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

يمكن تبيان قياس أداء الموظف من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لكي تقيس أداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي³:

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

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

¹ بن قسوم جهيدة، قادري صورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادين، 2019_2020، ص ص 11_12.

² بن قسوم جهيدة، قادري صورية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ بلخيرى سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البوير، 2012، ص ص 84_85.

- 3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إن قياس الأداء يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو نقصانه.
- 4- مقياس أو معيار: إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقسيم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الموظف، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- 5- تقديم المشورة: يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
- 6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع : إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمروسيهم أثناء عملية القياس لتعرف على إحتياجاته والعمل على تحقيقه لضمان زيادة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- إكتشاف الحاجات التدريبية : إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- 8- التزويد بالمعلومات : يزود قياس الأداء مسؤولي إدارة الموظفين في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر لعمليات الإختيار والتعيين في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية

لقد نال موضوع الرضا الوظيفي إهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك لما له من صلة وثيقة بالعنصر البشري الذي يتأثر بمجموعة من المشاعر والإنفعالات المرتبطة بطبيعة العمل، والبيئة الداخلية والخارجية التي يعمل فيها، وتعد هذه المؤثرات من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الفرد داخل المؤسسة.

أما الأداء، فتتظر إليه على أنه الحصيصة النهائية لجهود الفرد، والتي تبدأ من إمتلاك القدرات والمعارف اللازمة، مروراً بفهم المهام المطلوبة منه، وإنتهاء بمدى تحقيقه لتلك المهام وإنجازها بكفاءة.

¹ _ بلخيري سهام، عشيبي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 85

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن التوجهات البحثية تختلف فيما بينها حول طبيعة هذه العلاقة، من حيث إتجاهها وقوتها، مما يدل على أن الموضوع ما يزال مجالا غنيا بالنقاش والبحث.¹

الفرع الاول: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية والعكس

يفترض هذا الإتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموارد البشرية هو متغير تابع له، ويقوم هذا الإتجاه على فكرة أن: الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته وإمتهانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته ويزداد أدائه، والعكس صحيح أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الإمتنان لوظيفته فيقل نتيجة لذلك أدائه.²

الفرع الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس

يعتبر هذا الإتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية،الأجر....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عالي حتى مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف عن أدائه، وبالتالي الأداء هو المتسبب في الرضا، أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض يترتب على ذلك حوافز أول مكافئات بنسبة ضئيلة وبالتالي يكون إشباع الموظف قليل ورضاه منخفض.³

الفرع الثالث: لاتوجد علاقة معينة بين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي

يفترض هذا الإتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في إتجاه معين لا يؤدي دائما إلى متغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر، فهي علاقة تربطها عوامل وسيطة تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، و صفات متعلقة بالوظيفة، و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية وأخرى بالبيئة الداخلية، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا ولكن لا

¹ زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013، ص ص 73_74.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 224.

³ حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة، العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص 228.

يؤدي ذلك بضرورة إلى زيادة أدائه، وأحياناً يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب دكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أدائه مرتفعاً لكن رضاه الوظيفي منخفض¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

تناول هذا المبحث الدراسات السابقة، والبحوث العلمية من حيث المقالات المحكمة، والمجلات الدولية والوطنية والرسائل والأطروحات العلمية، وذلك من حيث إستفادة موضوع البحث من الدراسات السابقة، وهذا على النحو الآتي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1_ دراسة محمد عافت شامان العنزي، 2017، بعنوان: "أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع 579 إستبانة على أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها هي:

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

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

ـ إهتمام المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت بشكل أكبر بالحوافز المعنوية من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات لغايات تمكينهم، وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرارات لغاية تحسين وتطوير العمل .

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

¹ _شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص204.

² _ محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الاردن، 2007.

2_ دراسة الدكتور / بندر بن خالد الخالدي (1)، الدكتور/ محمد أنس شمسي (2)، الدكتور/ ابهيحيت غوش (3) **مجلد** بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد، العدد 67، مايو 2025) من المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهاد، اعتماداً على من كان متاحاً وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لملئه. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في شركة الفهاد. بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهاد تم استرجاع ما مجموعه (83) من (90) استبانة مجابة، منها (12) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهاد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح. مجلة العلوم الاقتصادية والدارية والقانونية العدد الثاني – المجلد الأول إبريل 2017

3- دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة) المملكة الأردنية الهاشمية²

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز وملكافات،العلاقة مع الرئيس المباشر،زمالء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية لجنس،العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة ،املوهل العلمي علل الرضا الوظيفي ،واعتمدت هذه الدراسة على املنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة لتي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (11,3) وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا ،وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات،وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز

¹ الدكتور / بندر بن خالد الخالدي (1)، الدكتور/ محمد أنس شمسي (2)، الدكتور/ ابهيحيت غوش بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد، العدد 67، مايو 2025) من المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.¹

² عبد الله خالد سليم المعايطه بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة) المملكة الأردنية الهاشمية²

واملكافات يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز الملدية وربط الراتب بغلاء الاسعار الموجود و اعطاء الدارة اهتمام اكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين واشراك العاملين في الدورات والندوات.

- 4- دراسة الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية (3)، 199-226¹

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر اختلاف الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك بطرابلس، وكذلك اختبار مدى الاختلاف في آراء عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين نتيجة الاختلاف في الخصائص الديموغرافية بينهم، أيضاً هدفت الدراسة إلى تحليل أثر اختلاف الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وبالتالي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وكانت صحيفة الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بقطاع الجمارك بليبيا، أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية شاملة مكونة من كافة العاملين بالإدارة العامة لمصلحة الجمارك بطرابلس والبالغ عددهم (121) مفردة، وخضعت بيانات (81) مفردة للتحليل الإحصائي، حيث تم استبعاد (21) صحيفة استبيان لعدم انطباق الشروط والمعايير عليها وعدم استيفاء البيانات بها، وبلغ عدد الاستبيانات غير المرجعة أو المفقودة (19) صحيفة استبيان؛ وتوصلت الدراسة إلى إثبات الحقائق التالية:

1. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في أداء العاملين بالمنظمة قيد الدراسة، وبلغت نسبة الأثر (55.2%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
2. وجود فروق معنوية في استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق معنوية في استجابة المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الحالة الاجتماعية.
3. وجود فروق معنوية في استجابة المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق معنوية في استجابة المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الحالة الاجتماعية.
4. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للخبرة في مستوى الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، في مستوى الرضا الوظيفي.
5. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للخبرة في مستوى الأداء الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، في مستوى الأداء الوظيفي.

- 5_ دراسة عبد الرزاق حواس، 2021، بعنوان : "كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"²

¹ الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية (3)، 199-226

² عبد الرزاق حواس ،كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، المجلد 3 ، العدد 5 ،جامعة الوادي (الجزائر)،2021.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية في توجيه سياسات الموارد البشرية بما يخدم الأهداف العامة لتلك المؤسسات، لذلك فقد قمنا بدراسة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، وتوصلت الدراسة إلى :

_ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات تقييم الأداء و توجيه سياسات الموارد البشرية، وأنه لا وجود لفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور مؤشرات تقييم أداء العاملين .

6- دراسة خالد علي سعد الحوتى جامعة بنغازي كلية الإقتصاد مارس 2018 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية (دارسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي¹)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و فاعلية الاداء في الإدارة الحكومية لدى مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي . وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، للعام الدراسي 2016/2015 ،حيث بلغ عدد أفراد العينة نحو (329) معلما ومعلمة، و (79) مدير ومديرة ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال استمارة الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الدراسة الآتية:

1- إن درجة فاعلية الاداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت مرتفعة جدا بنسبة مئوية 82 %،

2-إن الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي قيد الدراسة كانت متوسطة بنسبة 70%).

كما أن ترتيب محاور الرضا الوظيفي كالتالي :

- محور الشعور بالنجاح، حيث وصلت النسبة المئوية إلى 83%)
- محور العلاقة مع المعلمين، حيث وصلت النسبة إلى 79 %
- محور أهمية الوظيفة، حيث وصلت النسبة إلى 72%
- محور العلاقة مع المسؤولين، حيث وصلت النسبة المئوية إلى 70 %
- محور مكان العمل، حيث وصلت النسبة المئوية إلى 70 %
- محور الترقيات، حيث وصلت النسبة المئوية إلى 69 %

¹ خالد علي سعد الحوتى جامعة بنغازي كلية الإقتصاد مارس 2018 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية (دارسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي¹)

- محور الحوافز، حيث وصلت النسبة المئوية إلى 57%
- محور الأجر، حيث وصلت النسبة المئوية إلى 52%
- و توصلت الدراسة إلى وجود عالقة ايجابية وطردية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وفاعلية الاداء لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي، حيث وصلت قيمة معامل ارتباط بيرسون إلى 86 % وهي درجة ارتباط مرتفعة جدا.

7_دراسة أحمد نوار نصيف جاسم، 2018، بعنوان: "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وأثر الحوافز على تحسين أداء العاملين والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإختار الباحث مصرف الشرق الوسط لإستثمار في مدينة بغداد ميدانا لتطبيق البحث، حيث تم الإعتماد على إستمارة الإستبيان للحصول على البيانات بعينة 24 عاملا. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

_ لا تعتمد إدارة المصرف على آليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين مما أثر على أداء العاملين سلبا وخصوصا عند إدراك العاملين أن الآليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من أجله.

_ تبين أن إدارة المصرف لم توجه الحوافز المعنوية بإتجاه يساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بين الكوادر العاملة والذي يعكس على أداء العاملين.

_ أظهرت النتائج أن هناك تركيز من قبل إدارة المصرف في إعداد نظام حوافز يتمتع بقبول لدى العاملين في المصرف لقدرة رضا العاملين.

_ أظهرت المعطيات الإحصائية على وجود علاقة وتأثير أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين.

• 7- دراسة إيهاب أحمد عويضة 2008، بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة فلسطين².

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي

¹ أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة إستطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 4، العدد 40، جامعة تكريت 2018.

• ² - إيهاب أحمد عويضة 2008، بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة فلسطين².

لدى العاملين في المنظمات الأهلية. و قد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة و التي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، و قد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، و مدير الفرع، و رئيس قسم أو منسق، و موظف إداري و فني، و عامل)، و قد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات و هي الاستبانة و التي تكون من ثلاثة أجزاء، حيث تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف و فيه تسع فقرات، و الجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و فيه ستون فقرة، و الجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و فيه ثلاثون فقرة. و قد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 81.76 % عبرت عن العينة المستطلعة آراءها، و أن هناك مستوى جيد نسبيا لأجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 72.65 % ، و كذلك وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم و منظماتهم الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب. و قد أوصى الباحث في دراسته بضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، و وضع نظام للحوافز، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، و العمل على تطوير قدرات و مهارات العاملين، كذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، و تفعيل و تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في هذه المنظمات، و ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل، و وضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين و شكاويهم، و تعزيز ثقافة الانتماء للعمل و الولاء للمنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1_ دراسة كل من Jen Hung Wang.Kuan Chen Tsai-Luo Jia Ru Lei. Im Fan

Chio-Sut Kam Lai، 2016، بعنوان¹

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي، الإلتزام الوظيفي، دوران العمل لدى عينة مكونة من 842 موظف، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبيان كأداة لدراسة نتائج المتوصل إليها :

_وجود أثر سالب غير معنوي للإلتزام الوظيفي على دوران العمل.

_ وجود إثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الإلتزام الوظيفي.

¹ _Jen hung wang.kuan chen tsai-luo jia Ru Lei.Im fan Chio-Sut Kam Lai :Relationships among job satisfaction.Organizational commitment and turnover intention.Evidence from the gambling industry in macau.business and management studies.vol2.N1.March2016

_ وجود أثر موجب غير معنوي للرضا الوظيفي على دوران العمل

2_ دراسة كل من Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem، بعنوان:

"Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي بباكستان وعلاقة الرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 544 موظف شملت الأطباء، وكذا الإداريين في قطاع الصحة نتائج المتوصل إليها :

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

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

3_ دراسة كل من Syukrina Alini Mat Ali, Noor Azzah Said Noor ain

MohamedYunus.Sri Fatiany Abd Kader.Dilla Syadia .Abd Latif.Rudzi

. Munap 2014، بعنوان:²

"characteristics model to job satisfaction,"Hackman and oldham's job"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص العمل والرضا الوظيفي لدى عينة مكونة من 858 مدير تنفيذي لمجموعة من المطاعم.

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

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

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية)و تحديد أوجه الشبه و أجه الاختلاف بينهما.

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

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

☒ أوجه الشبه:

يكمن الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، من حيث أنها إعتمدت على الإستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات و إستخدام spss كأداة لتحليلها في جل الدراسات , كما إشتبهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية كونها درست نفس المتغيرات تقريبا .

☒ أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه الشبه إلا أنه لا تخلو من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث الزمن , المكان , العينة , نوع القطاع، و الجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بينهما

الجدول (1.1) : يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تتوعت الحدود المكانية على مستوى الدراسات السابقة منها من تناولها على البنوك و هناك من تناولها في المستشفى و هناك من تناولها في الجامعة. أما عن الزمن فقد كانت بين 2008 و 2023.	تمثلت الدراسة المكانية في مركز التكوين و التمهين شنين قدور ورقلة، أما عن الزمان فقد كانت في شهر مارس 2025.	من حيث المكان و الزمن
تتوعت العينة في الدراسات السابقة هنالك من تناول 20 موظف و هناك من تناول 80 موظف و هناك من تناول 895.	اقتصرت على 50 عينة من موظفي مركز التكوين و التمهين شنين قدور ورقلة..	من حيث العينة
تتوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و القطاع الإقتصادي	اقتصرت على القطاع العام	من حيث نوع القطاع
الالتزان التنظيمي، دوران العمل، الرضا الوظيفي، الانغراز الوظيفي، التدريب، نية ترك العمل.	الرضا الوظيفي , اداء الموارد البشرية	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة .

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها ساهمت في توضيح الجانب النظري للدراسة و في إعداد الجانب التطبيقي و كذا :

- ساهمت في إعطاء صورة أولية و نظرة شاملة و كاملة لموضوع الدراسة ,مما سهل على الباحث في الإنطلاق في الدراسة الحالية ؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استبيان لبعدي الدراسة , و أيضا تحديد المنهجية الملائمة للدراسة الحالية ؛
- التعرف على نقائص التي تعرض لها الباحثون السابقون فيها ,والتي سهلت على الباحث الحالي الاستفادة منها وإدراج النقائص في الدراسة الحالية ؛

خلاصة

في هذا الفصل، تناولنا الإطار المفاهيمي لكل من الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين، في المبحث الأول، تطرقنا إلى دراسة المتغير المستقل، وهو الرضا الوظيفي، وذلك من خلال المطلب الأول الذي تناولنا فيه: تعريف الرضا الوظيفي، أهميته، خصائصه، أنواعه، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وعناصره الأساسية.

أما المطلب الثاني، فقد خصص لدراسة الإطار المفاهيمي للمتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى تعريفه، أهميته، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه، مع التأكيد على أهمية قياس الأداء الوظيفي، وفي المطلب الثالث سعينا إلى الربط بين المتغيرين (الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية)، من خلال إبراز أهم مصادر الرضا الوظيفي وتأثيرها على الأداء، وذلك وفق ثلاثة مستويات رئيسية: الخصائص الفردية، العوامل البيئية الخارجية، والعوامل المرتبطة بالوظيفة، مع تحليل علاقة كل منها بأداء الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني، فقد خصص لمراجعة الدراسات السابقة، حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية، وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية بينما خصص المطلب الثالث للمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية و مجال الاستفادة منها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا
الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مركز
التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور ولاية
ورقلة

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل السابق للإطار المنهجي والذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية ، سنحاول في هذا الفصل تكميم المعطيات الكيفية التي حصلنا عليها من خلال جمعنا للإستمارات بحيث سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة هذه النتائج التي توصلنا إليها حول هذه الدراسة الميدانية ، بحيث سنتناول في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ثم بعد ذلك في المبحث الثاني اختبار الفرضيات و المبحث الثالث سنتطرق لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليلها و تفسيرها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث من الدراسة الميدانية ، تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي سوف نستخدمها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: التعريف بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة

يعتبر مركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة 02 من بين المؤسسات التكوينية بالولاية التي تسهر على تكوين يد عاملة مؤهلة للشغل , وسنحاول التعرف على المركز و دراسة هيكله التنظيمي.

أولاً: نشأة و تعريف مركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة 02

مركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة 02 مؤسسة عمومية ذات طابع اداري غير مربح تتواجد ببلدية سيدي عمران مخادمة ولاية ورقلة , تم تأسيسه بتاريخ 1979/01/25 بموجب مرسوم رقم 14/79 المؤرخ بالجريدة الرسمية رقم 06 و فتح ابوابه في افريل 1982 م حيث ينتمي إلى قطاع التكوين المهني و تحت اشراف وزارة التكوين و التعليم المهنيين حاليا يحمل اسم **الشهيد شنين قدور**.

و يقع المركز بحي 360 مسكن بالمخادمة يحده شمالا مديرية التكوين و التعليم المهني بورقلة و جنوبا 360 مسكن, و شرقا حي 400 مسكن, وغربا مؤسسة اتصالات الجزائر. ويتربع المركز على مساحة اجمالية اكثر من ثلاثة هكتار منها 34784 م مربع مغطى و 5549 م مربع غير مغطاة.

بلغ العدد الاجمالي للموظفين 87 موظف منهم 59 دائم و 28 متعاقد و 29 أستاذ و 58 عامل.

ثانيا :أنواع التكوين على مستوى المركز

يتوفر بالمركز أربعة أنماط تكوينية وهي:

التكوين تاهيلي لمنحة البطالة: ويضم 32 متربص منه 11 مقعد لتخصص تركيب الاسلاك الكهربائية و 21 مقعد لتخصص الزخرفة بالازهار.

التكوين عن طريق التمهين: ويضم 134 متربص منه 26 مقعد لتخصص الكهرباء الصناعية, 24 مقعد تخصص البستنة, 33 مقعد تخصص تركيب و صيانة اجهزة التبريد, 18 مقعد تخصص الكهروميكانيكية.

في هذا النوع من التكوين يقضي معظم وقته بالمصنع أو مؤسسة صاحب العمل أين يتلقى الجانب التطبيقي من تكوينه ويحضر مرة واحدة في الاسبوع لتلقي الجانب النظري والتطبيقي.

التكوين الحضورى: في هذا النوع من التكوين يستدعي حضور المتربص يوميا في المركز لاكتساب مهارات من اجل الحصول على شهادة دولة فب التخصصات التالية:

23 مقعد في تخصص التركيب الصحي و الغاز,

28 مقعد في تخصص البستنة.

ثالثا : أهداف المركز شنين قدور

تهدف المؤسسة التكوينية شنين قدور إلى :

- * تكوين و تأهيل اليد العاملة و تهيئة الشباب على عالم الشغل في مختلف الاختصاصات منها الكهربائية و الالكترونية و الإعلام الالي و الميكانيكية إضافة إلى التمديدات الصحية....الخ.
 - مساهمة التطورات العلمية التكنولوجية.
 - محاربة الجهل و البطالة و نشر العلم
 - إعداد الفرد إلى مهنة معينة و أدائها بإتقان و تحسين الانتاج.
- و يتحصل المتخرج من المؤسسة بعد المدة القانونية المحددة على شهادة التأهيل التقني,المهارة الفنية شهادة الكفاءة المهنية أما الاختصاصات ذات التأهيل التقني فإنها تابعة للمعاهد التكوينية بولاية ورقلة.

رابعا : الهيكل التنظيمي الداخلي

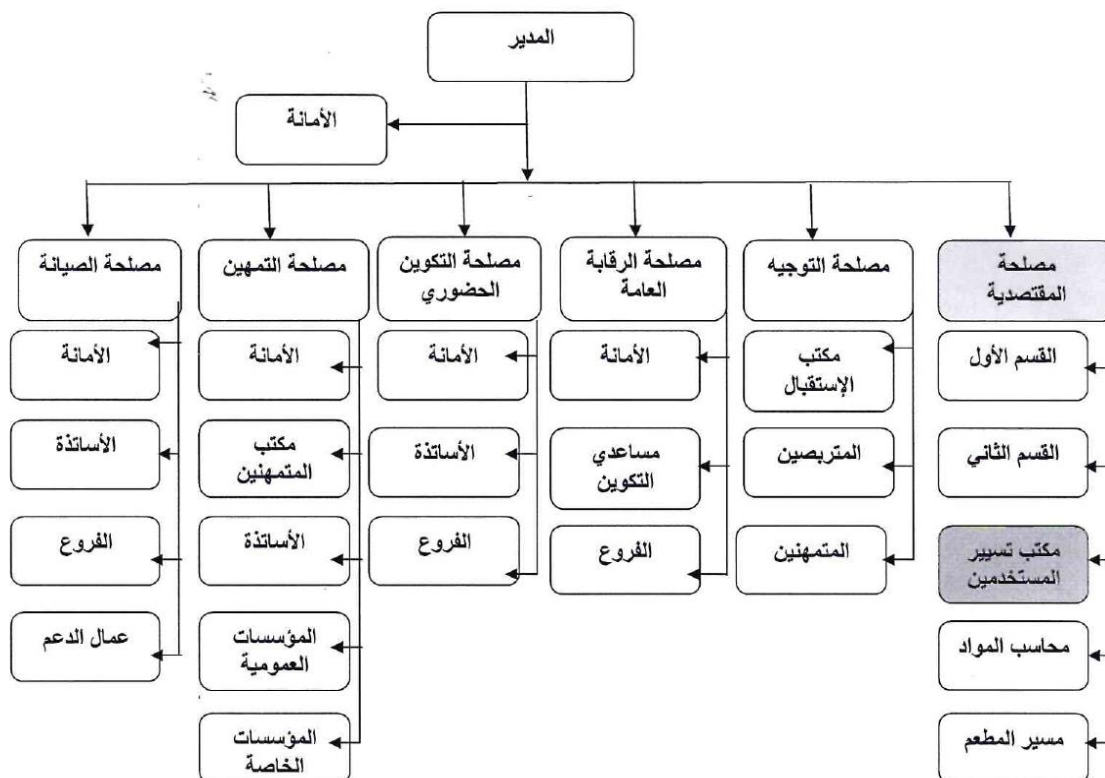
ويحتوي على 6 مصالح وهي كما يلي:

- مصلحة المقتصدية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة المالية في الولايات والبلديات .
 - مصلحة التوجيه.
 - مصلحة الرقابة العامة.
 - مصلحة التكوين الحضوري .
 - مصلحة التمهين.
 - مصلحة الصيانة.
- والشكل رقم (01) المبين يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين الهني و التمهين شنين قدور بورقلة.

دراسة الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين شنين قدور ورقة 02

الشكل رقم (01) : يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين شنين قدور

ورقة 02



المصدر : من مصلحة المستخدمين لمركز التكوين المهني و التمهين الشهيد شنين قدور ورقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

الفرع الثاني: المنهج المستخدم

تتطلب مثل هذه الدراسة التي ستشمل عينة من موظفي مركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة، ومن أجل الوصول إلى نتائج قوية وواقعية والتي تقتضي الدقة في اختيار المنهج المناسب ، وحسب طبيعة هذه الدراسة المتمثلة في أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشري، ترى الطالبتان أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي ،الذي يعمل على توضيح وتبيين متغيرات الدراسة المتمثلين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية ، واستخدمنا في الدراسة الميدانية المنهج التحليلي لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج المتوصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم يصنفها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

إن التعرف على حجم المجتمع يمكننا من تحديد العينة بصورة صحيحة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مركز التكوين المهني و التمهين بورقلة البالغ عددهم 87 موظف، ومن هنا نقول أننا إستطعنا تحديد المجتمع بدقة وأن كل العمال متواجدين في مدينة ورقلة، وسنعمل على توزيع إستبيان على عينة كبيرة مسحوبة عشوائيا من هذا المجتمع .

ثانيا : عينة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على عينتين وهما العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة القياس (الاستبيان) أما العينة النهائية فتم اعتمادها لجمع البيانات.

العينة الاستطلاعية

تتكون العينة الاستطلاعية من 18 مبحوث بين ذكور وإناث وبمختلف أعمارهم وأقدميتهم في العمل ونوع الوظيفة والسلوك الوظيفي الذين ينتمون إليه وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان)

العينة النهائية

تتكون العينة النهائية من 50 مبحوث بين الذكور والإناث وبمختلف أعمارهم وأقدميتهم في العمل ونوع الوظيفة والسلوك الوظيفي الذين ينتمون إليه وهم يتوزعون كتالي:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

اسم المركز	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
مركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة	50	46	4	0	46

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

46	0	4	46	50	المجموع
%92	%00	%8	%92	%100	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالبتان

يمثل هذا الجدول كيفية توزيع عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة هو 50 استبيان والذي يمثل لنا 100% وتمكننا من استرجاع 46 استبيان أي ما يمثل بنسبة 92%.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (02) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
أداء الموارد البشرية	المتغير التابع
الرضا الوظيفي	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفرع الرابع : خصائص عينة الدراسة

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي :

أولاً : متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

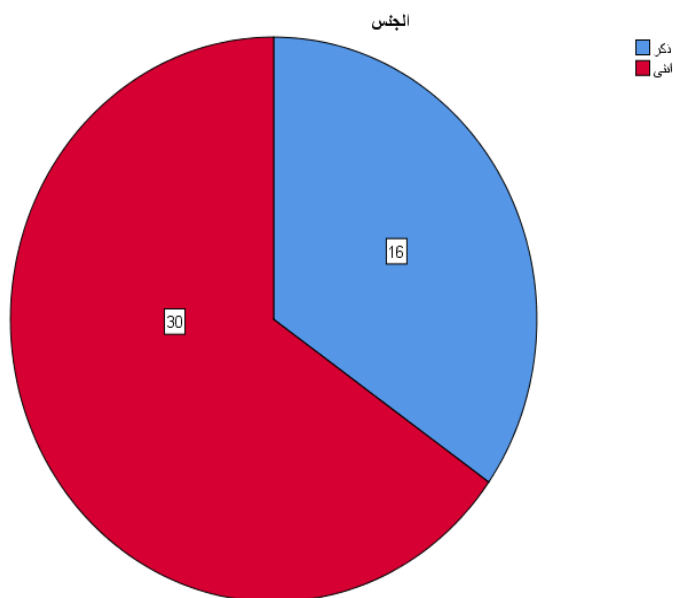
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	16	34,8
أنثى	30	65,2
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

من خلال الجدول والشكل رقم 01 يتبين لنا جليا أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من جنس الإناث حيث تبلغ نسبة الإناث 65.2% بعدد 30 مستجوبة، بينما تبلغ نسبة الذكور 34.8% بعدد 16 مستجوب وقد تعود الأسباب لطبيعة العمل في المركز .

و الشكل رقم (02) يوضح ذلك:



الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

ثانيا : متغير الفئة العمرية

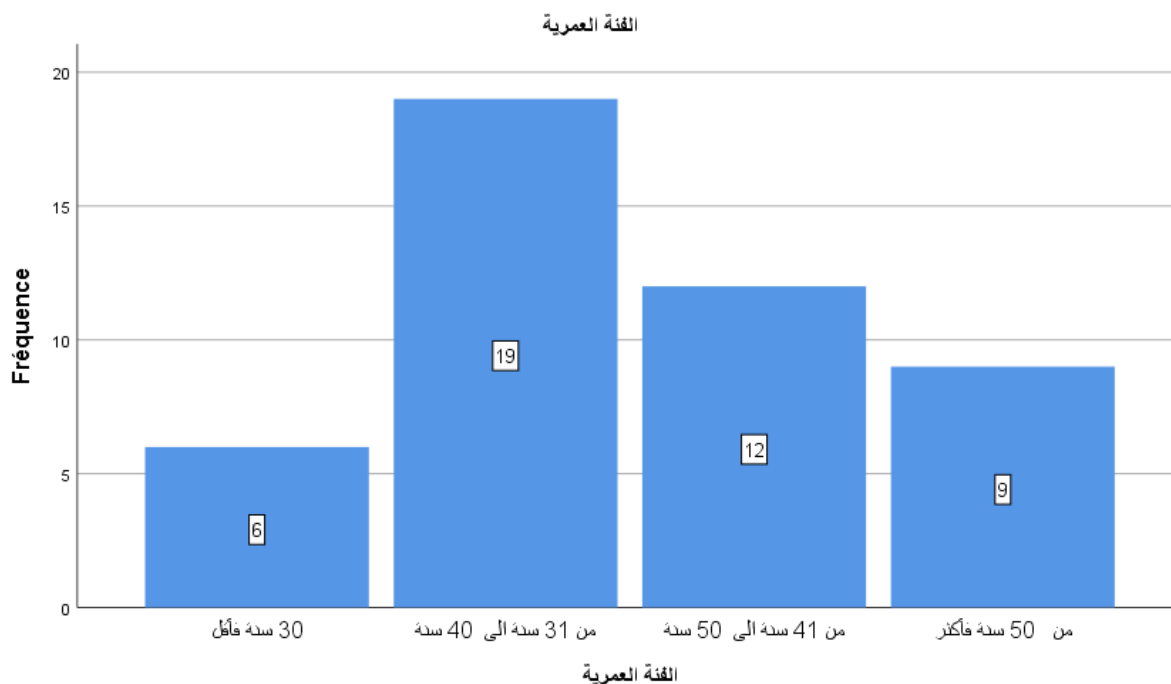
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
13	6	30 سنة فأقل
41,3	19	من 31 سنة الى 40 سنة
26,1	12	من 41 سنة الى 50 سنة
19,6	9	من 50 سنة فأكثر
100	46	المجموع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss



يبين الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يمكننا تحليل خصائص العينة من حيث العمر كما يلي:

- **الفئة العمرية الأكبر:** الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة هي الفئة الأكبر في العينة، حيث تضم 19 فرداً، وهو ما يمثل 41.3% من إجمالي العينة. هذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يقعون في هذه المرحلة العمرية التي قد تتميز بالاستقرار المهني والخبرة.
- **الفئة العمرية الثانية:** تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة، حيث تضم 12 فرداً، وهو ما يمثل 26.1% من العينة. هذه الفئة تمثل شريحة ذات خبرة أكبر نسبياً.
- **الفئة العمرية الثالثة:** الفئة العمرية 50 سنة فأكثر تضم 9 أفراد، وهو ما يمثل 19.6% من العينة. هذه الفئة تمثل الأفراد الأكثر خبرة في المؤسسة.
- **الفئة العمرية الأصغر:** الفئة العمرية 30 سنة فأقل هي الأصغر في العينة، حيث تضم 6 أفراد فقط، وهو ما يمثل 13% من إجمالي العينة. هذا يشير إلى أن تمثيل الشباب في هذه العينة أقل مقارنة بالفئات العمرية الأكبر.
- و الشكل رقم (03) يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

ثالثاً : متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

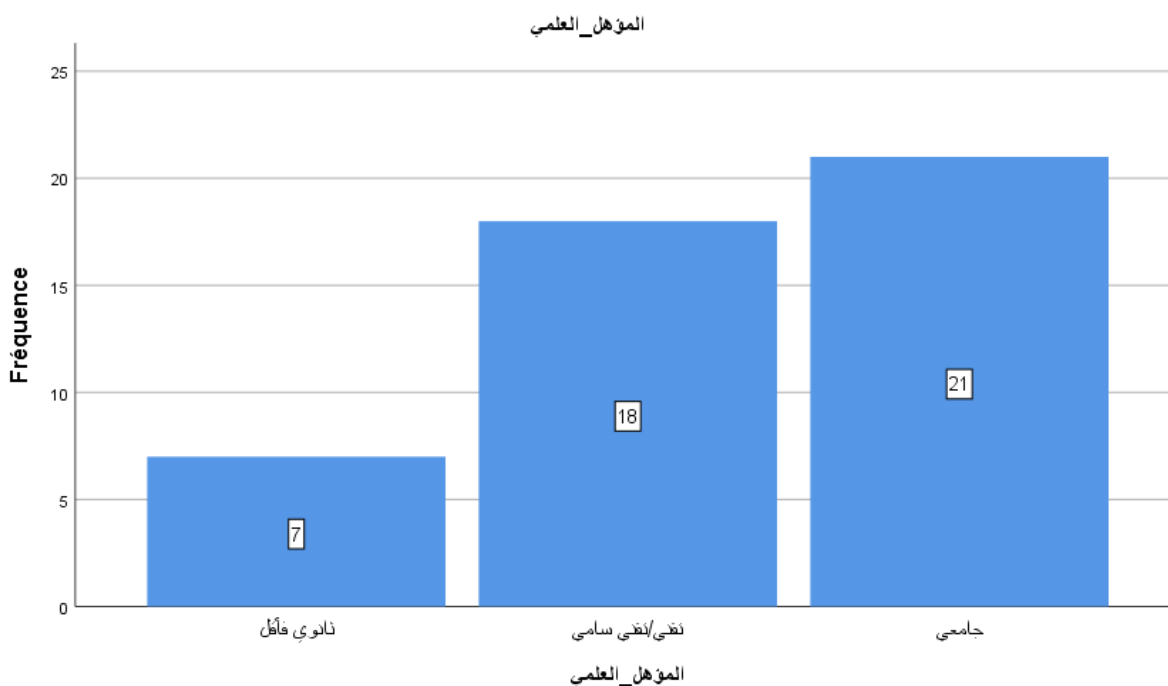
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
15,2	7	ثانوي فأقل
39,1	18	تقني/تقني سامي
45,7	21	جامعي
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ، حيث يمكننا تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي كما يلي:

- حائزو الشهادات الجامعية هم الأغلبية: يشكل الأفراد الحاصلون على مؤهلات جامعية الفئة الأكبر في العينة، حيث يبلغ عددهم 21 فرداً، وهو ما يمثل 45.7% من إجمالي العينة. هذا يشير إلى أن ما يقرب من نصف أفراد العينة لديهم تعليم عالٍ.
- حائزو شهادات تقني/تقني سامي في المرتبة الثانية: تأتي في المرتبة الثانية الفئة الحاصلة على



- شهادات تقني أو تقني سامي، حيث يبلغ عددهم 18 فرداً، وهو ما يمثل 39.1% من العينة. هذه الفئة تمثل شريحة مهمة تتمتع بتكوين مهني متخصص.
- حائزو مؤهلات ثانوية فأقل هم الأقلية: يشكل الأفراد الحاصلون على مؤهلات ثانوية أو أقل الفئة الأصغر في العينة، حيث يبلغ عددهم 7 أفراد فقط، وهو ما يمثل 15.2% من إجمالي العينة.

و الشكل رقم (04) يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

2. المستوى التعليمي العام للعينة:

يشكل عام، يشير التوزيع إلى أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع نسبياً، حيث أن الغالبية العظمى منهم (حوالي 84.8%) يحملون شهادات ما بعد المرحلة الثانوية (تقني/تقني سامي أو جامعي).

رابعاً : متغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
65,2	30	موظف
34,8	16	أستاذ
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي ، حيث يمكننا تحليل تركيبة العينة من حيث الوظيفة كما يلي:

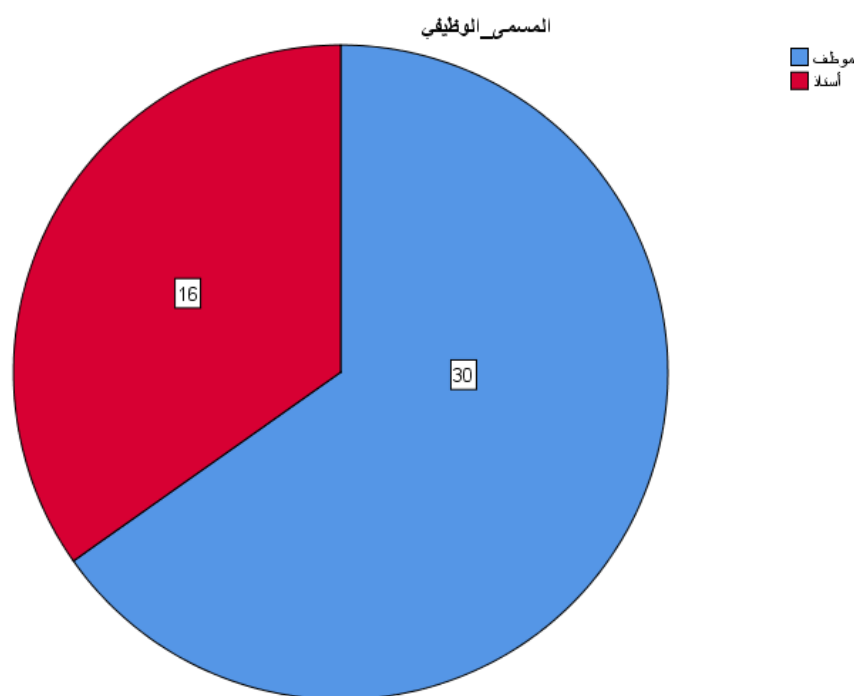
- **غالبية من الموظفين:** يشكل الموظفون الغالبية العظمى من أفراد العينة، حيث يبلغ عددهم 30 فرداً، وهو ما يمثل 65.2 % من إجمالي العينة.
- **تمثيل أقل للأساتذة:** يشكل الأساتذة نسبة أقل من العينة، حيث يبلغ عددهم 16 فرداً، وهو ما يمثل 34.8 % من إجمالي العينة.

بحيث يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتكون بشكل أساسي من فئة الموظفين العاملين في المركز، مع تمثيل ملحوظ أيضاً لفئة الأساتذة المسؤولين عن العملية التعليمية والتدريبية.

بحيث يمكننا تفسير ذلك إلى التركيز على الجانب الإداري والتشغيلي أي أن العدد الأكبر للموظفين يشير إلى أهمية الجوانب الإدارية والتنظيمية والتشغيلية في عمل المركز، كما أنه على الرغم من أن نسبة الأساتذة أقل من الموظفين، إلا أن الأساتذة يمثلون شريحة أساسية ومؤثرة في تحقيق أهداف المركز المتعلقة بالتكوين والتمهين.

و الشكل رقم (05) يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية



الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

خامسا : متغير الأقدمية المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية المهنية.

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة %	التكرار	الأقدمية المهنية
10,9	5	أقل من 05 سنوات
37	17	من 05 الى أقل من 10 سنة
37	17	من 10 سنة الى أقل من 20 سنة
15,2	7	من 20 سنة فأكثر
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

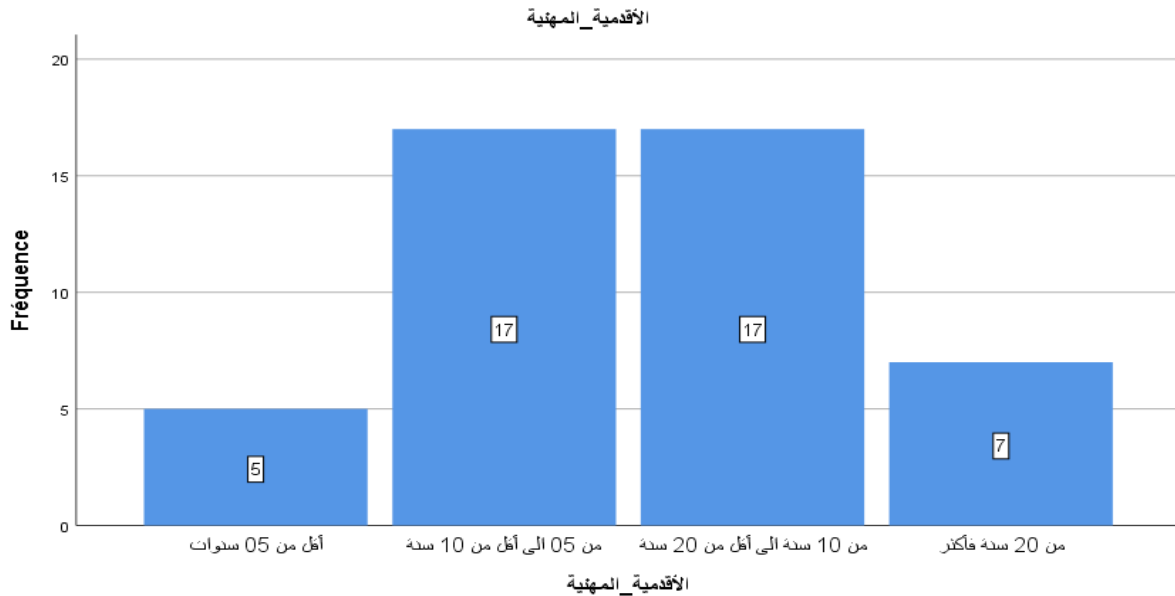
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية ، حيث يمكننا تحليل تركيبة العينة كما يلي:

- **الفئتان الأكبر متساويتان: الفئتان من 05 إلى أقل من 10 سنوات و من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة** هما الأكبر في العينة، حيث تضم كل منهما 17 فردًا، وهو ما يمثل 37% لكل منهما من إجمالي العينة. هذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة تتراوح بين 5 و 20 سنة.
- **فئة ذات أقدمية عالية: تأتي في المرتبة الثالثة الفئة ذات الأقدمية من 20 سنة فأكثر،** حيث تضم 7 أفراد، وهو ما يمثل 15.2% من العينة. هذه الفئة تمثل الأفراد الأكثر خبرة واستقرارًا في المؤسسة.
- **فئة ذات أقدمية حديثة: تشكل الفئة ذات الأقدمية أقل من 05 سنوات النسبة الأقل في العينة،** حيث تضم 5 أفراد فقط، وهو ما يمثل 10.9% من إجمالي العينة.
- بحيث يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتمتع بخبرة مهنية متنوعة، مع تركيز كبير في فئتي الخبرة المتوسطة (5 إلى أقل من 20 سنة) ، كما أن هناك أيضًا تمثيل للأفراد ذوي الخبرة الطويلة، ولكن بنسبة أقل، وتمثيل محدود للأفراد الجدد نسبيًا في المؤسسة.

و الشكل رقم (06) يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات نتائج spss



المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة

1- اختيار أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة *سامية عياد-نور الهدى مصطفى، 2022_2023، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس -ورقلة.

2- تصميم أداة الدراسة:

حيث تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) و تم تقسيمه إلى قسمين :

القسم الأول: يخص المتغيرات الشخصية ووظيفية للمبحوثين (الجنس - فئة عمرية - المؤهل العلمي . مسمى وظيفي - اقدمية مهنية)

القسم الثاني: يخص محاور الإستبيان

وهو مقسم إلى محورين

● **المحور الأول:** يخص الرضا الوظيفي ويحتوي على ستة أبعاد و 40 عبارة موزعة كالآتي:

البعد الأول: الأجر به 07 عبارات.

البعد الثاني: محتوى العمل به 06 عبارات.

البعد الثالث: جماعة العمل به 04 عبارات.

البعد الرابع: الترقية به 06 عبارات.

البعد الخامس: نمط الاشراف به 07 عبارات

البعد السادس: ساعات و ظروف العمل به 10 عبارات.

● **المحور الثاني:** أداء الموارد البشرية به 10 عبارات.

3- صلاحية أداة الدراسة

أولا: صدق المحكمين

للتأكد من مصداقية أداة الدراسة قامتا الطالبتان بتوزيع الاستبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (06) . والملحق رقم (03) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين. وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي أبدوها قامتا الطالبتان بإجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلاءم مع ما وضع لأجله.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (08): يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.862	50

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 0.862 وهي نسبة مقبولة جداً بالنسبة للعلوم الاقتصادية التي تعتمد عليها ابتداءً من 0.62 وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

نقول أن الأداة تتسم بالصدق إذا وجدناها تقيس الصفة (المتغير) التي من أجلها صممت.

الجدول رقم (09) يبين معامل الصدق

معامل الصدق	عدد الفقرات
0.928	50

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.928 وهو معامل صدق قوي مما يعني أن المقياس صادق ونستنتج أن المقياس صالح للدراسة.

المطلب الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد استرداد الاستبيانات من العينة المستجوبة ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، حيث قمنا بترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 25 (SPSS V25) عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان مباشرة في SPSS وهذا بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات، والحصول على نتائج تساعدنا في فهم موضوع الدراسة وقد شملت هذه الأساليب على ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

- 1- جداول التوزيع التكراري والتمثيلات البيانية لإجابات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية واختبار ثبات الاستبيان باستخدام الفا كرونباخ.
- 2- جداول التوزيع التكراري لإجابات العينة على كل فقرات محاور الاستبيان.
- 3- تقدير متوسط الإجابات والانحراف المعياري لكل من فقرات الاستبيان والأبعاد والمحاور من أجل تقييم هذه العناصر وتقدير الاتجاه العام في كل منها.
- 4- تقدير معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين أبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل) على أداء الموارد البشرية من أجل معرفة أثر الدلالة الإحصائية.
- 5- اختبار الفرضيات حول وجود أو عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة حسب كل المتغيرات الشخصية والوظيفية ((الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والأقدمية المهنية) تحليل اختبار T test، تحليل اختبار ANOVA)؛
- 6- كما استخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسة

الجدول رقم (10) : درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

7- المدى لتحديد طول الفئة = أكبر قيمة – أصغر قيمة = 3-1 = 2

- قسمة المدى على عدد الفئات $0.66 = 3/2$ أي يضاف 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كما يلي :

الجدول رقم (11) : يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس المكافئ الأول	درجة المقياس المكافئ الثاني
المجال الأول	غير موافق	من 1 إلى 1.66	منخفض	منخفض
المجال الثاني	محايد	من 1.67 إلى 2.33	متوسط	متوسط
المجال الثالث	موافق	من 2.34 إلى 3	عالي	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبتان

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة و تحليلها من خلال المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعد موضوع الدراسة.

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة

ستم في هذا المطلب عرض و تحليل العينة في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي * الاجر- محتوى العمل – جماعة العمل – الترقية – نمط الاشراف – ساعات و ظروف العمل، وكذلك العبارات الخاصة بأبعاد أداء الموارد البشرية لدى العينة المدروسة بمركز التكوين المهني شنين قدور ورقلة.

الفرع الاول:النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى

" مستوى الرضا الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور عال ".

للتأكد على صحة هذا الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارات الممثلة لمحور الرضا الوظيفي وفقا للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي:

البعد الأول : الأجر

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الأجر ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (12): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد الاجر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	لا أعمل خارج المركز لزيادة دخلي	2,26	0,905	محايد
02	يرضيني الاجر الذي أتقاضاه من المركز	1,80	0,859	محايد
03	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع العمل الذي أوديه بالمركز	1,65	0,737	غير موافق
04	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه من المركز	1,63	0,741	غير موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

موافق				
غير موافق	0,748	1,59	يتناسب دخل الشهر مع متطلبات معيشتي	05
غير موافق	0,779	1,57	أحصل من عملي على حوافز إضافية	06
غير موافق	0,723	1,50	يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية	07
متوسط	0,453	1,71	مستوى الاجر	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة ببعد الاجر جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (1.7143) وانحراف معياري (0.45376)، كما نلاحظ أن العبارة الأولى والتي نصت (لا أعمل خارج المركز لزيادة دخلي) جاءت بمتوسط حسابي (2.26) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.905) وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أنهم لا يعملون خارج المركز لزيادة دخلهم.

كما نلاحظ العبارة الثانية والتي نصت (يرضيني الأجر الذي أتقاضاه من المركز) حصلت على متوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري قدره (0.859)، وهذا ما يدل على أن آراء أفراد العينة حول رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه من المركز محايدة.

أما العبارة الثالثة والتي نصت (يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع العمل الذي أؤديه بالمركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.65) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي، فهي تشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على أن الأجر يتناسب مع العمل الذي يؤدونه.

وفيما يخص العبارة الرابعة والتي نصت (أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه من المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.63) بانحراف معياري قدره (0.741)، فهي الأخرى تؤكد أن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على شعورهم بعدالة الأجر الذي يتقاضونه.

أما العبارة الخامسة والتي نصت (يتناسب دخلي الشهري مع متطلبات معيشتي) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.59) بانحراف معياري قدره (0.748)، فهي تشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على أن دخلهم الشهري يتناسب مع متطلبات معيشتهم.

وفيما يخص العبارة السادسة والتي نصت (أحصل من عملي على حوافز إضافية) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.57) بانحراف معياري قدره (0.779)، فهي تدل على أن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على حصولهم على حوافز إضافية من عملهم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

أما فيما يخص العبارة السابعة والأخيرة والتي نصت (يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (1.50) بانحراف معياري قدره (0.723) ، فهي الأخرى تثبت بأن أفراد العينة يميلون بشدة إلى عدم الموافقة على وجود عدالة في توزيع الحوافز الإضافية.

وبشكل عام، يشير تحليل نتائج البعد الأول (الأجر) إلى أن آراء أفراد العينة تميل نحو **عدم الرضا** عن الجوانب المختلفة المتعلقة بالأجر، على الرغم من وجود ميل نحو الموافقة على عدم الحاجة إلى عمل إضافي، وهناك تصور عام بأن الأجور قد لا تتناسب مع العمل، ولا يوجد شعور بالعدالة في الأجور أو الحوافز الإضافية.

البعد الثاني : محتوى العمل

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد محتوى العمل ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد محتوى العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
11	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	2,57	0,720	موافق
10	تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية و قدراتي و مهاراتي	2,50	0,782	موافق
13	أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المركز	2,41	0,805	موافق
09	هناك وضوح في المهام و المسؤوليات الموكلة اليا بالمركز	2,39	0,745	موافق
12	أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة مع زملائي الآخرين	2,28	0,750	محايد
08	تشاركني ادارة المركز المقترحات و الأفكار التي أقدمها	2,07	0,800	محايد
	مستوى محتوى العمل	2,36	0,473	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة ببعد محتوى العمل جاءت بتوجه **موافق** وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (2.36) وانحراف معياري (0.473) ، كما نلاحظ أن العبارة رقم 11 والتي نصت (أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي) جاءت بمتوسط حسابي (2.57) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.720) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يوافقون على أنهم يجدون متعة حقيقية في أداء عملهم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

كما نلاحظ العبارة رقم 10 والتي نصت (تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية وقدراتي ومهاراتي) حصلت على متوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري قدره (0.782) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن وظائفهم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

أما العبارة رقم 13 والتي نصت (أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري قدره (0.805) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على شعورهم بالراحة والأمان الوظيفي في المركز.

وفيما يخص العبارة رقم 09 والتي نصت (هناك وضوح في المهام و المسؤوليات الموكلة إليا بالمركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.39) بانحراف معياري قدره (0.745) ، فهي الأخرى تؤكد أن أفراد العينة يوافقون على وجود وضوح في المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

أما العبارة رقم 12 والتي نصت (أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة مع زملائي الآخرين) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.28) بانحراف معياري قدره (0.750) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول شعورهم بالسعادة في وظائفهم مقارنة بزملائهم محايدة.

وفيما يخص العبارة 08 والتي نصت (تشاركني ادارة المركز المقترحات و الأفكار التي أقدمها) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.07) بانحراف معياري قدره (0.800) ، فهي تدل على أن آراء أفراد العينة حول مشاركة الإدارة لهم في المقترحات والأفكار التي يقدمونها محايدة.

وبشكل عام يشير تحليل نتائج البعد الثاني (محتوى العمل) إلى أن آراء أفراد العينة تميل نحو الموافقة على الجوانب المختلفة المتعلقة بمحتوى العمل ، مع أن هناك شعور عام بالمتعة في العمل، وتناسب الوظائف مع المؤهلات، والشعور بالراحة والأمان الوظيفي، بالإضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات. ومع ذلك، هناك حياد حول مقارنة السعادة الوظيفية بالزملاء ومشاركة الإدارة في المقترحات والأفكار.

البعد الثالث: جماعة العمل

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد جماعة العمل ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد جماعة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
-------	----------	-----------------	-------------------	--------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

		المرجح		
16	هناك مودة و اهتمام متبادل بيني وبين زملائي في العمل	2,54	0,585	موافق
17	أتعاون مع زملائي في المركز أثناء تأدية المهام الموكلة الي	2,26	0,801	محايد
15	أعمل مع زملائي في المركز ضمن فريق واحد	2,09	0,812	محايد
14	توزع المهام بين موظفي المركز بعدالة	1,89	0,767	محايد
	جماعة العمل	2,19	0,577	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة بعيد جماعة العمل جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (2.19) وانحراف معياري (0.577)، كما نلاحظ أن العبارة رقم 16 والتي نصت (هناك مودة و اهتمام متبادل بيني وبين زملائي في العمل) جاءت بمتوسط حسابي (2.54) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.585) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يوافقون على وجود مودة واهتمام متبادل بينهم وبين زملائهم في العمل.

أما العبارة 17 والتي نصت (أتعاون مع زملائي في المركز أثناء تأدية المهام الموكلة إلي) حصلت على متوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري قدره (0.801)، وهذا ما يدل على أن آراء أفراد العينة حول تعاونهم مع زملائهم أثناء تأدية المهام الموكلة إليهم محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 15 والتي نصت (أعمل مع زملائي في المركز ضمن فريق واحد) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.09) بانحراف معياري قدره (0.812)، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول عملهم مع زملائهم ضمن فريق واحد محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 14 والتي نصت (توزع المهام بين موظفي المركز بعدالة) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.89) بانحراف معياري قدره (0.767)، فهي تدل على أن آراء أفراد العينة تميل نحو عدم الموافقة على أن توزيع المهام بين موظفي المركز يتم بعدالة.

وبشكل عام يشير تحليل نتائج البعد الثالث (جماعة العمل) إلى أن آراء أفراد العينة محايدة بشكل عام، مع أن هناك اتفاق على وجود مودة واهتمام متبادل بين الزملاء ولكن هناك حياد حول التعاون والعمل ضمن فريق واحد مع ميل نحو عدم الموافقة على عدالة توزيع المهام. هذا يشير إلى وجود جوانب إيجابية في العلاقات بين الزملاء ولكن قد تكون هناك تحديات تتعلق بالتعاون الفعال وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل.

البعد الرابع: الترقية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الترقية ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (15): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد الترقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
21	تؤثر الترقيات تأثيراً إيجابياً على الاداء الوظيفي داخل المركز	2,54	0,721	موافق
23	تعتمد ادارة المركز في عملية الترقية على درجة أداء الموظف وكفائته	1,98	0,830	محايد
22	تهتم ادارة المركز بمشاركة في دورات تكوينية من اجل الترقية	1,93	0,827	محايد
18	توفر لي الادارة فرص الترقية و التقدم في العمل	1,91	0,755	محايد
20	أشعر أنني تحسنت على ما أستحق من ترقية في عملي بالمركز	1,80	0,859	محايد
19	تتناسب الترقيات الممنوحة مع وقت الحصول عليها (الاقدمية)	1,67	0,701	محايد
	مستوى الترقية	1,97	0,533	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تانيا: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة ببعد الترقية جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (1.97) وانحراف معياري (0.533) ، كما نلاحظ أن رقم 21 والتي نصت (تؤثر الترقيات تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي داخل المركز) جاءت بمتوسط حسابي (2.54) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.721) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يوافقون على أن الترقيات تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي داخل المركز.

أما العبارة رقم 23 والتي نصت (تعتمد ادارة المركز في عملية الترقية على درجة أداء الموظف وكفائته) حصلت على متوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري قدره (0.830) ، وهذا ما يدل على أن آراء أفراد العينة حول اعتماد إدارة المركز على درجة الأداء والكفاءة في الترقية محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 22 والتي نصت (تهتم ادارة المركز بمشاركة في دورات تكوينية من اجل الترقية) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.93) بانحراف معياري قدره (0.827)، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول اهتمام الإدارة بمشاركتهم في دورات تكوينية من أجل الترقية محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 18 والتي نصت (توفر لي الادارة فرص الترقية و التقدم في العمل) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.91) بانحراف معياري قدره (0.755) ، فهي تدل على أن آراء أفراد العينة حول توفير الإدارة لفرص الترقية والتقدم في العمل محايدة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

أما العبارة رقم 20 والتي نصت (أشعر أنني تحسنت على ما أستحق من ترقية في عملي بالمركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.80) بانحراف معياري قدره (0.859) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول شعورهم بأنهم حصلوا على ما يستحقونه من ترقية في عملهم محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 19 والأخيرة والتي نصت (تتناسب الترقيات الممنوحة مع وقت الحصول عليها) (الأقدمية) والتي حصلت على متوسط حسابي (1.67) بانحراف معياري قدره (0.701) ، فهي تدل على أن آراء أفراد العينة تميل نحو عدم الموافقة على أن الترقيات الممنوحة تتناسب مع وقت الحصول عليها (الأقدمية).

وبشكل عام يشير تحليل نتائج البعد الرابع (الترقية) إلى أن آراء أفراد العينة محايدة حول معظم جوانب الترقية في المركز. إلا أن هناك اتفاق على الأثر الإيجابي للترقيات على الأداء ولكن هناك تردد حول معايير الترقية، والاهتمام بالتكوين من أجل الترقية، وتوفير فرص الترقية، والشعور بالاستحقاق في الترقيات. كما يوجد ميل نحو عدم الموافقة على تناسب الترقيات مع الأقدمية. هذا يشير إلى أن نظام الترقيات قد يحتاج إلى مزيد من الشفافية والتوضيح لتحقيق رضا أكبر لدى العاملين والأساتذة.

البعد الخامس : نمط الإشراف

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (16): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد نمط الإشراف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
24	يعاملني مسؤولي المباشر باهتمام و احترام	2,85	0,470	موافق
27	أشعر بالرضا اتجاه تقييم مسؤولي لأدائي	2,63	0,679	موافق
28	لا أتعرض للنقد من طرف مسؤولي المباشر عند قيامي بخطأ بسيط	2,41	0,717	موافق
29	يعدل مسؤولي في المعاملة بيني و بين زملائي في العمل	2,37	0,711	موافق
30	يشاركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات	2,33	0,762	محايد
25	أتلقي المساعدة من طرف المشرف في حل مشكلات العمل داخل المركز.	2,30	0,813	محايد
26	يوجد تنسيق دائم بين مختلف مصالح ادارة المركز.	2.15	0.698	محايد
	مستوى نمط الإشراف	2,4348	0,698	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة ببعد نمط الإشراف جاءت بتوجه موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (2.43) وانحراف معياري (0.420) ، كما نلاحظ أن العبارة رقم 24 والتي نصت (يعاملني مسؤولي المباشر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

باهتمام و احترام) جاءت بمتوسط حسابي (2.85) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.470) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مسؤولهم المباشر يعاملهم باهتمام واحترام.

كما نلاحظ رقم 27 والتي نصت (أشعر بالرضا اتجاه تقييم مسؤولي لأدائي) حصلت على متوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري قدره (0.679) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على شعورهم بالرضا تجاه تقييم مسؤولهم لأدائهم.

أما العبارة رقم 28 والتي نصت (لا أتعرض للنقد من طرف مسؤولي المباشر عند قيامي بخطأ بسيط) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري قدره (0.717) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أنهم لا يتعرضون للنقد من طرف مسؤولهم المباشر عند ارتكابهم خطأ بسيط.

وفيما يخص العبارة رقم 29 والتي نصت (يعدل مسؤولي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.37) بانحراف معياري قدره (0.711) ، فهي الأخرى تؤكد أن أفراد العينة يوافقون على أن مسؤولهم يعدل في المعاملة بينهم وبين زملائهم في العمل.

أما العبارة رقم 30 والتي نصت (يشاركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.33) بانحراف معياري قدره (0.762) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول مشاركة مسؤولهم المباشر لهم في اتخاذ القرارات محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 25 والتي نصت (أتلقي المساعدة من طرف المشرف في حل مشكلات العمل داخل المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.30) بانحراف معياري قدره (0.813) ، فهي تدل على أن آراء أفراد العينة حول تلقيهم المساعدة من طرف المشرف في حل مشكلات العمل محايدة.

أما فيما يخص العبارة رقم 26 والأخيرة والتي نصت (يوجد تنسيق دائم بين مختلف مصالح إدارة المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.15) بانحراف معياري قدره (0.698) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول وجود تنسيق دائم بين مختلف مصالح إدارة المركز محايدة.

وبشكل عام، يشير تحليل نتائج البعد الخامس (نمط الإشراف) إلى أن آراء أفراد العينة تميل نحو الموافقة على معظم جوانب نمط الإشراف أي أن هناك شعور إيجابي تجاه معاملة المسؤول المباشر والرضا عن تقييم الأداء وعدم التعرض للنقد عند ارتكاب أخطاء بسيطة والعدل في المعاملة. ومع ذلك هناك حياد حول مشاركة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات، وتلقي المساعدة في حل المشكلات، والتنسيق بين مختلف مصالح الإدارة. هذا يدل على وجود جوانب قوة في أسلوب الإشراف ولكن قد تكون هناك فرص لتحسين مستوى المشاركة والتنسيق.

البعد السادس: ساعات وظروف العمل

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد ساعات و ظروف العمل ثم تحليلها

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (17): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعد ساعات و ظروف العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
-------	----------	-----------------	-------------------	--------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

		المرجح		
32	هناك اضاءة مناسبة في مكان العمل.	2,50	0,723	موافق
33	توفر ادارة المركز التكييف المناسب في مكان العمل.	2,46	0,622	موافق
34	توفر ادارة المركز التهوية المناسبة في مكان العمل.	2,43	0,720	موافق
36	توفر ادارة المركز مواد تدريب لفروع التكوين الحضورى.	2,39	0,649	موافق
31	تلائمني ساعات و أوقات العمل المعمول بها بالمركز.	2,37	0,799	موافق
37	توفر الادارة وسائل الامن والصحة و السلامة داخل المركز.	2,35	0,737	موافق
35	هناك ورشات و قاعات دراسة ملائمة.	2,35	0,737	موافق
39	توفر ادارة المركز برامج تكوينية و تدريبية محينة للمتكورين.	2,24	0,766	محايد
38	توفر ادارة المركز أدوات العمل اللازمة لانجاز مهام الفرد.	2,09	0,821	محايد
40	هناك تجهيزات تقنية و بيداغوجية لتخصصات التكوين الحضورى معاصرة و مسايرة للتطور التكنولوجى.	1,80	0,806	محايد
	مستوى ساعات و ظروف العمل	2,29	0,466	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة ببعد اساعات و ظروف العمل جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (2.29) وانحراف معياري (0.466) ، كما نلاحظ أن العبارة رقم 32 والتي نصت (هناك اضاءة مناسبة في مكان العمل) جاءت بمتوسط حسابي (2.50) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.723) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يوافقون على وجود إضاءة مناسبة في مكان العمل.

كما نلاحظ العبارة رقم 33 والتي نصت (توفر ادارة المركز التكييف المناسب في مكان العمل) حصلت على متوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري قدره (0.622) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على توفر التكييف المناسب في مكان العمل من قبل إدارة المركز.

أما العبارة رقم 34 والتي نصت (توفر ادارة المركز التهوية المناسبة في مكان العمل) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري قدره (0.720) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التهوية المناسبة في مكان العمل من قبل إدارة المركز.

وفيما يخص العبارة رقم 36 والتي نصت (توفر ادارة المركز مواد تدريب لفروع التكوين الحضورى) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري قدره (0.649) ، فهي الأخرى تؤكد أن أفراد العينة يوافقون على توفر مواد تدريب لفروع التكوين الحضورى من قبل إدارة المركز.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

أما العبارة رقم 31 والتي نصت (تلائمني ساعات و أوقات العمل المعمول بها بالمركز) والتي حصلت على متوسط حسابي متوسط حسابي مرجح (2.37) بانحراف معياري قدره (0.799) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن ساعات وأوقات العمل المعمول بها في المركز تلائمهم.

وفيما يخص العبارة رقم 37 والتي نصت (توفر الادارة وسائل الامن والصحة و السلامة داخل المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي متوسط حسابي مرجح (2.35) بانحراف معياري قدره (0.737) ، فهي تدل على أن أفراد العينة يوافقون على توفر وسائل الأمن والصحة والسلامة داخل المركز من قبل الإدارة.

وفيما يخص العبارة رقم 35 والتي نصت (هناك ورشات و قاعات دراسة ملائمة) والتي حصلت على م متوسط حسابي مرجح (2.35) بانحراف معياري قدره (0.737) ، فهي الأخرى تؤكد أن أفراد العينة يوافقون على وجود ورشات وقاعات دراسة ملائمة.

أما العبارة رقم 39 والتي نصت (توفر ادارة المركز برامج تكوينية و تدريبية محينة للمتكونين) والتي حصلت على متوسط حسابي مرجح (2.24) بانحراف معياري قدره (0.766) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول توفر برامج تكوينية وتدريبية محينة للمتكونين من قبل إدارة المركز محايدة.

وفيما يخص العبارة رقم 38 والتي نصت (توفر ادارة المركز أدوات العمل اللازمة لانجاز مهام الفرد) والتي حصلت على متوسط حسابي مرجح (2.09) بانحراف معياري قدره (0.821) ، فهي تدل على أن آراء أفراد العينة حول توفر أدوات العمل اللازمة لإنجاز مهامهم من قبل إدارة المركز محايدة.

أما فيما يخص العبارة رقم 40 والأخيرة والتي نصت (هناك تجهيزات تقنية و بيداغوجية لتخصصات التكوين الحضورى معاصرة و مسايرة للتطور التكنولوجي) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي مرجح (1.80) بانحراف معياري قدره (0.806) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة تميل نحو عدم الموافقة على أن التجهيزات التقنية والبيداغوجية لتخصصات التكوين الحضورى معاصرة ومسايرة للتطور التكنولوجي.

وبشكل عام يشير تحليل نتائج البعد السادس (ساعات وظروف العمل) إلى أن آراء أفراد العينة محايدة بشكل عام ، إلا أن هناك اتفاق على جوانب إيجابية تتعلق بالإضاءة والتكييف التهوية وتوفير مواد التدريب وملائمة ساعات العمل وتوفير وسائل الأمن و السلامة وملائمة الو رشاشات وقاعات الدراسة. ومع ذلك هناك تردد حول تحديث البرامج بالتكوينية وتوفير أدوات العمل اللازمة وعدم رضا واضح حول حداثة التجهيزات التقنية والبيداغوجية. هذا يشير إلى وجود جوانب جيدة في ظروف العمل ولكن هناك حاجة إلى تحسينات في مجال التجهيزات والموارد التعليمية.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد:

سنقوم بترتيب قيم المتوسطات الحسابية المرجحة لأبعاد الرضا الوظيفي من أكبر قيمة إلى اصغرها وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة حول أبعاد الرضا الوظيفي

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
-------	---------------------	-----------------	---------	---------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

		المرجح		
01	البعد الخامس: نمط الإشراف	2,43	01	عالي
02	البعد الثاني: محتوى العمل	2,36	02	عالي
03	البعد السادس : ساعات وظروف العمل	2,29	03	متوسط
04	البعد الرابع: الترقية	1,97	04	متوسط
05	البعد الأول: الأجر	1,71	05	متوسط
06	البعد الثالث : جماعة العمل	2,19	06	متوسط
	المتغير المستقل : الرضا الوظيفي	2,16	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح الجدول رقم (18) متوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة (عمال وأساتذة مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة) حول ستة أبعاد للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المتوسط العام للرضا الوظيفي وكان تحليلها كالآتي:

- **البعد الخامس:** نمط الإشراف حصل على أعلى متوسط حسابي مرجح (2.43) وجاء في الترتيب الأول بمستوى **عالي** ويشير هذا إلى أن أفراد العينة هم الأكثر رضا عن نمط الإشراف المطبق في المركز.
- **البعد الثاني:** محتوى العمل جاء في الترتيب الثاني متوسط حسابي مرجح (2.36) ومستوى **عالي** و يدل ذلك على أن أفراد العينة راضون بشكل عام عن طبيعة ومهام عملهم.
- **البعد السادس:** ساعات وظروف العمل حل في الترتيب الثالث متوسط حسابي مرجح (2.29) ومستوى **متوسط** ويشير هذا إلى أن آراء أفراد العينة حول ساعات وظروف العمل تميل نحو الحياد، مع وجود بعض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- **البعد الرابع:** الترقية جاء في الترتيب الرابع متوسط حسابي مرجح (1.97) ومستوى **متوسط** و يدل ذلك على أن آراء أفراد العينة حول فرص وعمليات الترقية في المركز محايدة.
- **البعد الأول:** الأجر حل في الترتيب الخامس متوسط حسابي مرجح (1.71) ومستوى **متوسط** ويشير هذا إلى أن آراء أفراد العينة حول الأجر تميل نحو الحياد، ولكن بالنظر إلى التحليل التفصيلي السابق، هناك مؤشرات على عدم رضا ضمني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

- **البعد الثالث:** جماعة العمل جاء في الترتيب السادس والأخير متوسط حسابي مرجح (2.19) ومستوى متوسط و يدل ذلك على أن آراء أفراد العينة حول العلاقات والتعاون ضمن جماعة العمل محايدة.
- في حين بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام للرضا الوظيفي (2.16) بمستوى متوسط و يشير هذا إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى أفراد العينة في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة يقع في المنطقة المحايدة.

وبناء على نتائج الجدول أعلاه فإننا نقول أن: **المستوى الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة متوسط.**

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

" **الأداء الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة مرتفع.**"

للتأكد من صحة الفرضية أو عدمها قامتا الطالبتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارة الممثلة لمحور أداء الموارد البشرية وهي كما يلي :

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (19): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
03	التزم بتنفيذ واجباتي و التعليمات الموجهة من مسؤولي المباشر	2,91	0,354	موافق
02	اتمتع بالمهارة الجيدة للتواصل مع الآخرين	2,87	0,400	موافق
04	امتلك المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي اقوم بها	2,85	0,363	موافق
01	انجز مهام في الوقت المطلوب	2,83	0,486	موافق
05	أبذل الجهد الكافي لتنفيذ عملي بدقة و في الوقت المحدد	2,80	0,500	موافق
07	تقييم الأداء الايجابي يحفزني و يدفعني للعمل بكفاءة	2,80	0,401	موافق
06	املك القدرة على تنظيم عملي و استغلال وقتي بشكل جيد	2,72	0,544	موافق
10	أنجز عملي مع مراعاة ترشيد الموارد الموفرة من طرف المركز	2,50	0,624	موافق
09	يتوافق أدائي الوظيفي مع الأهداف المسطرة من	2,39	0,682	موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

08	لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل	1,96	0,842	موافق
	مستوى أداء الموارد البشرية	2,66	0,244	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب آراء أفراد العينة الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية جاءت بتوجه **موافق** وهذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان بمتوسط (2.66) وانحراف معياري (0.244) ، كما نلاحظ أن العبارة رقم 03 والتي نصت (ألتزم بتنفيذ واجباتي و التعليمات الموجهة من مسؤولي المباشر) جاءت بمتوسط حسابي (2.91) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري (0.354) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة **يوافقون** على التزامهم بتنفيذ واجباتهم وتعليمات مسؤولهم المباشر.

كما نلاحظ العبارة رقم 02 والتي نصت (أتمتع بالمهارة الجيدة للتواصل مع الآخرين) حصلت على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري قدره (0.400) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة **يوافقون** على تمتعهم بمهارة جيدة في التواصل مع الآخرين.

أما العبارة رقم 04 والتي نصت (أمتلك المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري قدره (0.363) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة **يوافقون** على امتلاكهم المعرفة الكاملة لمتطلبات وظائفهم.

وفيما يخص العبارة رقم 01 والتي نصت (أنجز مهامتي في الوقت المطلوب) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري قدره (0.486) ، فهي الأخرى تؤكد بأن أفراد العينة **يوافقون** على إنجازهم لمهامهم في الوقت المطلوب.

أما العبارة رقم 05 والتي نصت (أبذل الجهد الكافي لتنفيذ عملي بدقة وفي الوقت المحدد) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري قدره (0.500) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة **يوافقون** على بذلهم الجهد الكافي لتنفيذ عملهم بدقة وفي الوقت المحدد.

وفيما يخص العبارة رقم 07 والتي نصت (تقييم الأداء الإيجابي يحفزني ويدفعني للعمل بكفاءة) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري قدره (0.401) ، فهي تدل على أن أفراد العينة **يوافقون** على أن تقييم الأداء الإيجابي يحفزهم ويدفعهم للعمل بكفاءة.

وفيما يخص العبارة رقم 06 والتي نصت (أملك القدرة على تنظيم عملي واستغلال وقتي بشكل جيد) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري قدره (0.544) ، فهي الأخرى تؤكد بأن أفراد العينة **يوافقون** على امتلاكهم القدرة على تنظيم عملهم واستغلال وقتهم بشكل جيد.

أما العبارة رقم 10 والتي نصت (أنجز عملي مع مراعاة ترشيد الموارد الموفرة من طرف المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري قدره (0.624) ، فهي تشير إلى أن أفراد العينة **يوافقون** على إنجازهم لعملهم مع مراعاة ترشيد الموارد الموفرة من طرف المركز.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

وفيما يخص العبارة رقم 09 والتي نصت (يتوافق أدائي الوظيفي مع الأهداف المسطرة من طرف المركز) والتي حصلت على متوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري قدره (0.682) ، فهي تدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن أدائهم الوظيفي يتوافق مع الأهداف المسطرة من طرف المركز.

أما فيما يخص العبارة رقم 08 والأخيرة والتي نصت (لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري قدره (0.842) ، فهي تشير إلى أن آراء أفراد العينة حول استعدادهم للعمل خارج أوقات العمل محايدة.

وبشكل عام يشير تحليل نتائج المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) إلى أن آراء أفراد العينة موافقة على معظم جوانب أدائهم الوظيفي ، أي أن هناك اتفاق قوي على الالتزام بالواجبات، ومهارات التواصل الجيدة، والمعرفة بمتطلبات الوظيفة، وإنجاز المهام في الوقت المطلوب، وبذل الجهد، وأثر التقييم الإيجابي، وتنظيم العمل، وترشيد الموارد، وتوافق الأداء مع الأهداف. ومع ذلك، هناك حياد حول الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل.

وبناء على نتائج الجدول أعلاه فإننا نقول أن: الأداء الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة مرتفع.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

"توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة".

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل الارتباط **Pearson** لقياس درجة الارتباط بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية لجميع العاملين بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور بورقلة.

H0 لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية .

H1 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية .

أولا : عرض النتائج

الجدول رقم (20): يوضح معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي مع أداء الموارد البشرية

Pearson اختبار	
قيمة اختبار بيرسون	مستوى المعنوية
0.305	0.040

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تحليل النتائج:

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية يساوي 0.305 عند مستوى دلالة sig=0.040 ,وهي اصغر من مستوى دلالة 0.05 , وعليه نرفض الفرضية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

الصفريّة H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية . وهي علاقة طردية ضعيفة.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل) على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل الارتباط **Pearson** لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية لجميع العاملين بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور بورقلة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (21): يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية

أبعاد الرضا الوظيفي	Pearson معامل الارتباط بين أداء الموارد البشرية و أبعاد الرضا الوظيفي	مستوى الدلالة sig
الأجر	0.366	0.012
محتوى العمل	0.034	0.821
جماعات العمل	-0.034	0.821
الترقية	0.390	0.007
نمط الإشراف	0.015	0.923
ساعات وظروف العمل	0.343	0.343

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات ارتباط بيرسون بين ستة أبعاد للرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة. كما يعرض الجدول مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. Bilatérale).

ثانياً: تحليل النتائج

سنقوم بتحليل معاملات الارتباط كل على حدا:

- **البعد الأول: الأجر:** يوجد ارتباط إيجابي ضعيف ودال إحصائياً بين الأجر وأداء الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.012$ ، $r = 0.366$) يشير هذا إلى أنه كلما زاد الرضا عن الأجر، يميل أداء الموارد البشرية إلى التحسن بشكل طفيف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

- **البعد الثاني: محتوى العمل:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيًا بين محتوى العمل وأداء الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.821, r = 0.034$). هذا يعني أن مستوى الرضا عن طبيعة ومهام العمل لا يرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية في هذه العينة.
- **البعد الثالث: جماعة العمل:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيًا بين جماعة العمل وأداء الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.821, r = -0.034$). هذا يشير إلى أن جودة العلاقات والتعاون بين الزملاء لا ترتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية.
- **البعد الرابع: الترقية:** يوجد ارتباط إيجابي ضعيف ودال إحصائيًا بين الترقية وأداء الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.007, r = 0.390$). يدل هذا على أنه كلما زاد الرضا عن فرص وعملات الترقية، يميل أداء الموارد البشرية إلى التحسن بشكل طفيف.
- **البعد الخامس: نمط الإشراف:** لا يوجد ارتباط دال إحصائيًا بين نمط الإشراف وأداء الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.923, r = 0.015$). هذا يعني أن أسلوب تعامل وتقييم المسؤول المباشر لا يرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية.
- **البعد السادس: ساعات وظروف العمل:** يوجد ارتباط إيجابي ضعيف ودال إحصائيًا بين ساعات وظروف العمل وأداء الموارد البشرية ($\text{sig} = 0.020, r = 0.343$). يشير هذا إلى أنه كلما زاد الرضا عن ساعات وظروف العمل، يميل أداء الموارد البشرية إلى التحسن بشكل طفيف.

من خلال هاته النتائج وجدنا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي لكل من الاجر و الترقية و ساعات العمل على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور ورقلة.

و أما بالنسبة لبعد محتوى العمل وجماعة العمل و نمط الإشراف فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي لكل من محتوى العمل و جماعة العمل و نمط الإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور بورقلة.

الفرع الخامس: عرض نتائج اختبار الفرضية الخامسة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية المهنية)".

و لإختبار هذه الفرضية قامتا الباحثتان بتطبيق اختبار T test في حالة المتغير يحتمل على إجابتين , و كذا إختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين .

الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء يعزى لمتغير الجنس (ذكور و إناث).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء يعزى لمتغير الجنس (ذكور و إناث).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار T لعينتين مستقلتين حيث سيتم الاعتماد على مستوى معنوية 0.05 والذي ستقبل عنده الفرضية الصفرية ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05 وقبل استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين .

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (22) يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين (ذكور و اناث)

لعينتين مستقلتين	T اختبار
T قيمة اختبار	مستوى المعنوية
0.262	0.795

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار T تساوي 0.262 عند مستوى معنوية 0.795 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الذكور والإناث".

الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أستاذ و موظف) .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أستاذ و موظف) .

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار T لعينتين مستقلتين حيث سيتم الاعتماد على مستوى معنوية 0.05 والذي ستقبل عنده الفرضية الصفرية ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05 وقبل استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (23) يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين (أستاذ و موظف)

لعينتين مستقلتين	T اختبار
T قيمة اختبار	مستوى المعنوية
0.500	0.892

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات البرنامج SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار T تساوي 0.500 عند مستوى معنوية 0.892 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى للمسمى الوظيفي " أي بين الأساتذة و الموظفين.

الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الفئة العمرية .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الفئة العمرية .

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار ANOVA تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حيث سيتم الاعتماد على مستوى معنوية 0.05 والذي ستقبل عنده الفرضية الصفرية ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05 و يتم قبولها عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

أولاً : عرض النتائج

جدول رقم (24) يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين يعزى لمتغير الفئة العمرية

ANOVA اختبار	
قيمة اختبار F	مستوى المعنوية
0.862	0.468

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي $F = 0.862$ عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.468$ و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05, ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفرع الرابع: عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

نصت الفرضية على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار ANOVA تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حيث سيتم الاعتماد على مستوى معنوية 0.05 والذي ستقبل عنده الفرضية الصفرية ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05 و يتم قبولها عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (25) يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA اختبار	
مستوى المعنوية	F قيمة اختبار
0.721	0.329

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات البرنامج SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار فيشر تساوي $F = 0.329$ عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.721$ و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرع الخامس : عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

نصت الفرضية على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء يعزى لمتغير الأقدمية المهنية .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء يعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار ANOVA تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حيث سيتم الاعتماد على مستوى معنوية 0.05 والذي ستقبل عنده الفرضية الصفرية ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05 و يتم قبولها عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (26) يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين يعزى لمتغير الاقدمية المهنية

ANOVA اختبار	
مستوى المعنوية	F قيمة اختبار
0.168	1.767

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار فيشر تساوي $F = 1.767$ عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.168$ و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعزى لمتغير الإقصية المهنية.

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نسرّد كل النتائج التي توصلنا إليها سابقا، وسنعمل على تحليل و مناقشة هذه النتائج، محاولين إزالة الغموض عليها حتى يستطيع كل مهتم بهذا العلم أن يدرك هذه الوقائع.

المطلب الأول: تحليل و مناقشة نتيجة الفرضية الأولى

تطرقنا في المطلب السابق إلى اختبار الفرضيات الأساسية للدراسة وكذا الفرعية التابعة لها، فبادئ ذي بدء وباعتبار الفرضية الأولى و التي تنص على (مستوى الرضا الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور عال) نود التوضيح أن اختبار هذا المستوى جاء متوسط بعد مسألة أساتذة و عمال مركز التكوين عن طريق الاستبيان ، والذين أقرّوا صراحة عن قلقهم بشأن كفاية و عدالة الأجر ، يمكن أن يؤثر سلبا على الدافعية و الإنتاجية و الرضا الوظيفي بشكل عام على المدى الطويل، وهي نقطة تحتاج إلى اهتمام من طرف إدارة المركز، في حين أن بعد محتوى العمل يعتبر نقطة قوة في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة، و يعود ذلك إلى كون القانون الأساسي الخاص بمستخدمي قطاع التكوين و التعليم المهنيين لم يعدل منذ سنة 2009 على غير باقي القطاعات المماثلة كقطاع التربية فمعظم الاطارات و الاساتذة في المركز محل الدراسة تصنيفاتهم في الرتب حسب الشبكة الاستدلالية لا تعكس طموحاتهم و قدرتهم الشرائية و دخلهم المتوسط يعكس رضاهم على الأجر المتوسط كما ان مستخدمي المركز لا يحصلون على مداخل أخرى من المركز تحفزهم إلا في حالات نادرة و القليل منهم من يتحصل ويستفيد من سكنات وظيفية و إلزامية تسهل لهم التقرب من مقر العمل، حيث يشعر العاملون والأساتذة بالرضا عن طبيعة عملهم وملاءمته لمؤهلاتهم. ومع ذلك، يمكن العمل على تعزيز شعور المشاركة في صنع القرار لزيادة الرضا الوظيفي بشكل شامل، و بالنسبة لبعده جماعة العمل في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة يتميز بعلاقات ودية بين الزملاء، ولكنه يواجه تحديات في مستوى التعاون والعمل الجماعي وتوزيع المهام بشكل عادل ، معالجة هذه التحديات يمكن أن يساهم في تعزيز بيئة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

عمل أكثر تماسكاً ورضاً وظيفي، وبالنسبة لبعد الترقية في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة يحمل إمكانية كبيرة لتحسين الرضا الوظيفي والأداء. على الرغم من الاعتراف بأهمية الترقّيات، إلا أن هناك حاجة إلى زيادة الشفافية والوضوح في معايير وعمليات الترقية، وتوفير فرص تطوير مهني مرتبطة بالترقية، ومعالجة التصورات حول العدالة وتوازن الأقدمية والجدارة في الترقّيات. وفي الختام، يمكن القول أن بعد نمط الإشراف يعتبر نقطة قوة في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة، خاصة فيما يتعلق بالتعامل المباشر من قبل المسؤولين. ومع ذلك، فإن تعزيز جوانب المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الدعم لحل المشكلات، وتحسين التنسيق بين الإدارات يمكن أن يساهم في بيئة عمل أكثر فعالية ورضاً. بناءً على هذا الجدول، يمكننا استخلاص بعض النقاط الهامة حول رضا العاملين والأساتذة في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة وقد تتفق دراستنا مع دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة) المملكة الأردنية الهاشمية. ودراسة خالد علي سعد الحوتى جامعة بنغازي كلية الاقتصاد مارس 2018 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية (دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

والتي تنص على (الأداء الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة مرتفع)، من خلال نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى أن هناك مستوى أداء والتزام مرتفع حيث يشير التوجه العام نحو الموافقة القوية في هذا المحور و إلى مستوى عالٍ من الأداء والالتزام لدى العاملين والأساتذة في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة. هناك شعور قوي بالمسؤولية والكفاءة والوعي بأهمية الأداء الجيد وتبين لنا أهمية التقدير والحوافز من خلال التأكيد على أن التقييم الإيجابي يحفز الأداء و يسلط الضوء على أهمية وجود نظام فعال لتقدير جهود العاملين ومكافأتهم ووجدنا أن هناك تباين حول العمل الإضافي من خلال الحياد حول الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل قد يعكس عوامل شخصية أو ظروف عمل محددة. من المهم فهم الأسباب وراء هذا التباين عند النظر في تكليف مهام إضافية، وفي الختام يمكن القول أن أداء الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة يتميز بمستوى مرتفع من الالتزام والكفاءة والمسؤولية، تعزيز ثقافة التقدير وربما فهم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

أفضل لوجهات النظر حول العمل الإضافي يمكن أن يساهم في الحفاظ على هذا المستوى العالي من الأداء وتعزيزه ولقد اتفقت دراستنا مع دراسة خالد علي سعد الحوتى جامعة بنغازي كلية الاقتصاد مارس 2018 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية (دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي) و دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة) المملكة الأردنية الهاشمية.

المطلب الثالث: تحليل و مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

بخصوص الفرضية الثالثة القائلة بأن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة. ومجددا اتضح أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية ، وبعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته وبالنظر إلى المستوى العام للموافقة على جوانب الأداء، من المنطقي توقع وجود ارتباط إيجابي بين هذا المحور والرضا الوظيفي العام.و تتفق دراستنا مع دراسة عبد الله خالد سليم المعايطه بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية

المساهمة العامة المحدودة) المملكة الأردنية الهاشمية و دراسة خالد علي سعد الحوتى جامعة بنغازي كلية الاقتصاد مارس 2018 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية (دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي)

المطلب الرابع : تحليل و مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة

و بخصوص الفرضية الرابعة القائلة بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي (الأجر،محتوى العمل ،الترقية، نمط الإشراف،جماعة العمل ، ساعات وظروف العمل) على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة , وبعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته وجدنا البرنامج يرفض الفرض H0 العدمي ، مما يعني قبول الفرض الواحد H1 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي لكل من الأجر و الترقية و ساعات وظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور بورقلة ,على الرغم من وجود ارتباط ضعيف ولكنه دال إحصائياً بين الأجر وأداء الموارد البشرية (كما رأينا في جدول الارتباط)، فإن هذا المستوى من عدم الرضا عن الأجر قد يحد من إمكانية تحقيق أداء أعلى. معالجة هذه المشكلات المتعلقة بالأجر يمكن أن تساهم في تحسين الرضا والأداء بشكل عام.و بالنسبة للترقية فإن الارتباط المتوسط والدال إحصائياً بين الترقية والأداء (كما رأينا في جدول الارتباط) يؤكد أهمية هذا البعد و معالجة حالة الحياد وعدم الرضا حول جوانب عملية الترقية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي تحسين الأداء بشكل ملحوظ.و بالنسبة لساعات وظروف العمل فإن الارتباط الضعيف والدال إحصائياً بين ساعات وظروف العمل والأداء (كما رأينا في جدول الارتباط) يشير إلى أن تحسين هذه الظروف قد يكون له تأثير إيجابي طفيف على الأداء، ولكنه قد يؤثر بشكل أكبر على الرضا العام والاحتفاظ بالعاملينو اتفقت دراستنا مع دراسة أحمد نوار نصيف جاسم ،2018، بعنوان : "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

في حين وجدنا البرنامج الإحصائي يرفض الفرض H_1 الواحد ، مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي لكل من محتوى العمل و جماعة العمل و نمط الإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور بورقلة , و بالنظر إلى الارتباط الضعيف وغير الدال إحصائياً بين محتوى العمل والأداء (كما رأينا في جدول الارتباط)، فإنه على الرغم من الرضا عن محتوى العمل، قد لا يكون له تأثير مباشر وقوي على الأداء. ومع ذلك، فإن الرضا عن جوهر العمل يمكن أن يساهم في بيئة عمل إيجابية بشكل عام، وكذلك على الرغم من عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين جماعة العمل والأداء (كما رأينا في جدول الارتباط)، فإن تحسين العلاقات والتعاون والعدالة في توزيع المهام يمكن أن يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة، مما قد يؤدي بشكل غير مباشر إلى تحسين الأداء والإنتاجية وعلى الرغم من ذلك من أن المتوسط العام لنمط الإشراف كان "موافق"، إلا أن الارتباط بين نمط الإشراف والأداء كان ضعيفاً وغير دال إحصائياً (كما رأينا في جدول الارتباط). هذا قد يعني أن جودة الإشراف المباشر تؤثر بشكل أكبر على الجوانب المعنوية والرضا أكثر من تأثيرها المباشر على الأداء الفردي وتتفق دراستنا مع دراسة دراسة إيهاب أحمد عويضة 2008 ، بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة فلسطين.

المطلب الخامس: تحليل و مناقشة الفرضية الخامسة

و التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،الفئة العمرية،المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ،الأقدمية المهنية)"، فقد قسمت إلى خمس فرضيات فرعية و هي كالتالي:

الفرع الأول: عرض و تحليل نتيجة الفرضية الفرعية الأولى

خصوص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الآتية، وجهنا الإفتراضات المتعلقة بالجنس بين الذكور والإناث التابعين لمركز التكوين المهني و التمهين شنين قدور بورقلة ، و التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى متغير الجنس , محاولين من خلال ذلك الكشف ما إذا كان المستوى الأداء للموارد البشرية المفترض أنه مرتفع، سيكون غير ذلك لأحد الجنسين (ذكر و انثى)، بعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته، وجدنا البرنامج يرفض الفرض H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الإناث والذكور، مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 لتكون النتيجة أن مستويات الأداء بمركز التكوين و التمهين لا تفرق أبداً بين الذكور والإناث وتتفق دراستنا مع دراسة الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية (3)، 199-226.

الفرع الثاني: عرض و تحليل نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

باتجاهنا إلى الفرضية الفرعية الثانية،و التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى متغير المسمى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

الوظيفي , محاولين من خلال ذلك الكشف ما إذا كان المستوى الأداء للموارد البشرية المفترض أنه **مرتفع**، سيكون غير ذلك لمتغير المسمى الوظيفي (أستاذ أو موظف)، بعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته، وجدنا البرنامج يرفض الفرض H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين أستاذ و الموظف، مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 لتكون النتيجة أن مستويات الأداء بمركز التكوين و التمهين لا تفرق أبداً بين الأستاذ و الموظف وتتفق دراستنا مع دراسة الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية (3)1، 199-226 .

الفرع الثالث: عرض و تحليل نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة

• باتجاهنا إلى الفرضية الفرعية الثالثة،و التي تنص على **على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور ورقلة تعزى إلى متغير الفئة العمرية** , محاولين من خلال ذلك الكشف ما إذا كان مستوى الأداء للموارد البشرية المفترض أنه **مرتفع**، سيكون غير ذلك لمتغير الفئة العمرية، بعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته، وجدنا البرنامج يرفض الفرض H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الفئات العمرية، مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 لتكون النتيجة أن مستويات الأداء بمركز التكوين و التمهين لا تفرق أبداً بين الفئات العمرية و لقد اتفقت دراستنا مع دراسة الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية (3)1، 199-226 .

الفرع الرابع: عرض و تحليل نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة

باتجاهنا إلى الفرضية الفرعية الرابعة،و التي تنص على **على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور ورقلة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي** , محاولين من خلال ذلك الكشف ما إذا كان مستوى الأداء للموارد البشرية المفترض أنه **مرتفع**، سيكون غير ذلك لمتغير **المؤهل العلمي**، بعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته، وجدنا البرنامج يرفض الفرض H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين الفئات العمرية، مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 لتكون النتيجة أن مستويات الأداء بمركز التكوين و التمهين لا تتأثر بين الفئات العمرية وقد اتفقت دراستنا مع دراسة الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية (3)1، 199-226 .

الفرع الخامس: تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة

باتجاهنا إلى الفرضية الفرعية الخامسة،و التي تنص على **على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور ورقلة تعزى إلى متغير الاقدمية المهنية** , محاولين من خلال ذلك الكشف ما إذا كان مستوى الأداء للموارد البشرية المفترض أنه **مرتفع**، سيكون غير ذلك لمتغير **الاقدمية المهنية**، بعد الدراسة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بوحدة من آخر إصداراته، وجدنا البرنامج يرفض الفرض H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين متغير الاقدمية المهنية، مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 لتكون النتيجة أن مستويات الأداء بمركز التكوين و التمهين لا تتأثر بمتغير الاقدمية المهنية وقد اتفقت دراستنا مع دراسة الدكتور

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية

مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية 1(3)، 199-226 .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل من الدراسة الميدانية معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة ، حيث خصصنا المبحث الأول منه للطريقة والأدوات المستخدمة في هاته الدراسة أما في المبحث الثاني من هذا الفصل فلقد قمنا باختبار الفرضيات و في المبحث الثالث قمنا بتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في : ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة ؟

و من خلال الدراسة الميدانية قمنا بإثبات فرضيات الدراسة والتي تمثلت فيمايلي:

- 1_ مستوى الرضا الوظيفي لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور متوسط.
- 2_ مستوى أداء الموارد البشرية لمستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة مرتفع.
- 3_ هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.
- 4_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية وإيجابي لأبعاد الرضا الوظيفي بين كل من الأجر، الترقية، و ساعات وظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.
- 5_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي فيما يخص محتوى العمل، جماعة العمل، و نمط الإشراف على تحسين أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية ،المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ،الأقدمية المهنية).

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع "أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بولاية ورقلة"، يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في رفع مستوى أداء الموارد البشرية داخل مؤسسات التكوين المهني، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل دعامة أساسية في تطوير العنصر البشري وإعداده لمتطلبات سوق العمل.

فالرضا عن العمل لا يقتصر فقط على تحسين بيئة العمل الداخلية، بل يمتد أثره ليعزز الإلتزام المهني، ويزيد من فعالية الأداء، ويرفع من كفاءة الخدمات المقدمة في مراكز التكوين، ومن هذا المنطلق تعتبر مؤسسات التكوين المهني والتمهين فضاءات حيوية ينبغي أن يراعى فيها الجانب النفسي والاجتماعي للموارد البشرية، لأنها تمثل حلقة وصل جوهرية في إعداد وتأهيل الشباب، مما يتطلب توفير مناخ عمل يسوده التحفيز، والعدالة، والإعتراف بالمجهودات.

إن مركز التكوين المهني والتمهين لا يؤدي فقط وظيفة التعليم والتدريب، بل يتجاوز ذلك إلى كونه بيئة عمل متكاملة، يتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على مدى رضا مستخدميها، وقدرتهم على العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هنا فإن تعزيز الرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسات ينعكس مباشرة على جودة الأداء العام، ويساهم في تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية في آن واحد.

وعليه فإن الرهان اليوم يتمثل في الإستثمار في المورد البشري عبر تحسين شروط العمل وضمان الإستقرار والتحفيز المهني، لأن هذه العوامل هي مفتاح النجاح المؤسسي، خاصة في قطاعات حيوية كقطاع التكوين المهني الذي يعول عليه في بناء إقتصاد تنافسي ومستدام.

وقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- _ مستوى الرضا الوظيفي لدى مستخدمي مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور متوسط.
- _ مستوى أداء الموارد البشرية في نفس المركز مرتفع.
- _ هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، ما يعزز فرضية تأثير الرضا الإيجابي في تحسين الكفاءة المهنية.
- _ ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية وإيجابي لبعض أبعاد الرضا الوظيفي، لاسيما الأجر، الترقية، وساعات وظروف العمل على تحسين أداء الموارد البشرية.
- _ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي المتعلقة بـ محتوى العمل، جماعة العمل، ونمط الإشراف على الأداء.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية المهنية).

__ تؤكد هذه النتائج أن تحقيق الرضا الوظيفي الفعلي يركز على الجوانب المادية والتنظيمية أكثر من العوامل النفسية أو الاجتماعية، وهو ما يتطلب تدخلا إداريا متوازنا يستند إلى بيانات موضوعية وتحليل دقيق للواقع المهني.

التوصيات:

بناء على ما سبق تقترح الدراسة جملة من التوصيات الهادفة إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء، وهي كما يلي:

- __ تحسين نظام الأجور بما يتماشى مع الجهود المبذولة والظروف الاقتصادية والاجتماعية للموظفين.
 - __ إعادة النظر في نظام الترقية، وجعله أكثر عدالة وشفافية، مع ربطه بالكفاءة الفعلية والإنجازات المهنية.
 - __ تعديل ساعات العمل وظروفه بطريقة مرنة تراعي الجوانب النفسية والصحية للعاملين وتساهم في رفع رضاهم العام.
 - __ تعزيز البرامج التدريبية لتطوير الأداء المهني دون إغفال أهمية التحفيز المعنوي والاعتراف بجهود الموظفين.
 - __ تبني نمط إشراف تشاركي يقوم على الحوار والتقدير، بدلا من الأساليب التقليدية في التسيير الإداري.
 - __ خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الانتماء والالتزام من خلال فرق عمل فعالة ومناخ تنظيمي داعم.
 - __ عدم الاعتماد على الخصائص الشخصية والوظيفية عند تقييم الأداء أو تحديد فرص الترقية، بل التركيز على الكفاءة والمؤهلات والنتائج الفعلية.
- وختاماً نأمل أن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة للمجهودات الأكاديمية والميدانية الرامية إلى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام، خاصة مراكز التكوين المهني، لما لها من دور أساسي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1_1_ الكتب:

01. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، الد5، ط 4، 2005.
02. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
03. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1 1979،
04. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
05. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
06. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7 2000،
07. بلعروسي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الهدى، 2018.
08. جلال إبراهيم العبد، الفريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
09. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002.
10. حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1999.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار البازوري، الأردن، 2009.
12. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003.
13. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
15. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
16. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع.
17. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط8، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

2_ المجلات:

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

02. بوخلوة باديس ، قمو سهيلة ، أثر الرضا على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،
المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، عدد 2016، 5.
03. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، أبريل 2022.
04. خير الدين جمعة، د.خنور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة أبحاث أبحاث اقتصادية و
ادارية العدد 17، جوان 2015.
05. زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري:سبتمبر و أكتوبر،
حلب، سوريا، 1985.
06. شريف عمارة ، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الأبحاث
الاقتصادية لجامعة البليدة، ع2014، 02.
07. عبد الرزاق حواس ، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، مجلة إيليزا
للبحوث و الدراسات، المجلد 3 ، العدد 5 ، جامعة الوادي (الجزائر)، 2021.
08. قشي، "تحليل أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مقال علمي، مجلة دراسات اقتصادية،
مج 12، عدد 2، 2021.
09. ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية
الجزائرية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014 ،كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة (الجزائر).
10. وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و
ماليزيا، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 84 ، العدد 40 ، جامعة باتنة(الجزائر)، 2020.
11. الدكتور /بندر خالد الخالدي. الدكتور محمد انس شمسي الدكتور ابهجيت غوش. بعنوان دور إدارة
الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة
الفهاد6، العدد 67، مايو (2025 من المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
12. الدكتور مسعود الباروني 2018 بعنوان : أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي و أداء
العاملين من مجلة الدراسات الاقتصادية, 199-226.
13. عبد الله خالد سليم المعايطه بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة
مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة) المملكة الأردنية الهاشمية).من مجلة العلوم
الاقتصادية و الإدارية و القانونية 58, (2) 1 ,
14. 3_ الأطروحات والرسائل
3_1: أطروحات الدكتوراه
01. زروقي، قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة،
2020.
02. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه
في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
03. لبصير هند ، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا
الإعلام والاتصال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه ، تسيير موارد بشرية ، جامعة
بسكرة ، الجزائر ، 2016.

04. معروف هوارى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس ، جامعة وهران 2017، 2.
05. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

3_2: رسائل الماجستير

01. بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.
02. بن شني، تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2019، ص 45
03. بن قسوم جهيدة، قادري صورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادين، 2019_2020.
04. حمود العماج ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير ،تخصص العلوم الإدارية،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002-2003.
05. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014.
06. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2 الجزائر، 2000
07. شاطر شقيف ،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،إدارة أعمال، جامعة بومرداس ،الجزائر ،2010.
08. محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها – دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني –، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
09. محمد عافت شامان العنزي ، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2007.
10. خالد سعد الحوتي , بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بفاعلية أداء العمل في الادارة الحكومية –رسالة ماجستير –جامعة بنغازي كلية الاقتصاد مارس 2018.

3_ الملتقيات

01. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

01. AlamdarHussain Khan, Muhammad Aleem: Impact of Job Satisfaction on employee turnover : An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, Journal of International Studies, Vol 7, n°1, 2014
02. J : M.Abdulla ‘Detrminants of job satisfaction among dubai police employees ‘A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy ‘of the University of Glamorgan‘U K‘2009
03. Jen hung wang.kuanchentsai-luojiaRuLei.Im fan Chio-SutKam Lai :Relashionships among job satisfaction.Organizational commitment and turnover intention.Evidence from the gambling industry in macau.business and management studies.vol2.N1.March2016
04. SyukrinaAlini Mat Ali et all: Hackman and oldham’s job characteristics model to job satisfaction, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22-23 September 2013, Procediasocial and behavioral sciences, 129, 2014

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

جدول يوضح اختبار بيرسون للعلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء الموارد البشرية

Corrélations			
		الرضا الوظيفي	أداء الموارد البشرية
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,305*0
	Sig. (bilatérale)		,0400
	N	46	46
أداء الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,305*0	1
	Sig. (bilatérale)	,0400	
	N	46	46

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل ، ساعات وظروف العمل) وأداء الموارد البشرية

		أداء الموارد البشرية
البعد الأول: الأجر	Corrélation de Pearson	0,366*
	Sig. (bilatérale)	0,012
	N	46
البعد الثاني: محتوى العمل	Corrélation de Pearson	0,034
	Sig. (bilatérale)	0,821
	N	46
البعد الثالث : جماعة العمل	Corrélation de Pearson	-0,034
	Sig. (bilatérale)	0,821
	N	46
البعد الرابع: الترقية	Corrélation de Pearson	0,390**
	Sig. (bilatérale)	0,007
	N	46
البعد الخامس: نمط الإشراف	Corrélation de Pearson	0,015
	Sig. (bilatérale)	0,923
	N	46
متوسط البعد السادس : ساعات وظروف العمل	Corrélation de Pearson	0,343*
	Sig. (bilatérale)	0,020
	N	46

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPS

جدول يوضح تحليل اختبار T tsts لفروقات إجابات أفراد العينة بالنسبة للجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
أداء الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	1,238	,2720	-0,262	44	,7950	-0,02000	,076440	-0,17406	,134060
	Hypothèse de variances inégales			-0,245	25,749	,8080	-0,02000	,081510	-0,18763	,147630

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح تحليل اختبار T tsts لفروقات إجابات أفراد العينة بالنسبة للمسمى الوظيفي

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	

							e	standard	Inférieur	Supérieur
أداء الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	0,463	0,500	0,136	44	,8920	0,01042	0,07649	-0,14373	,164570
	Hypothèse de variances inégales			0,134	29,377	,8940	0,01042	0,07773	-0,14848	,169310

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول متغير أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى لمتغير الفئة العمرية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,156	3	0,052	0,862	0,468
	de Student	2,531	42	0,060		
	Total	2,687	45			

a. Variable dépendante: أداء الموارد البشرية

جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول متغير أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,041	2	0,020	0,329	0,721
	de Student	2,647	43	0,062		
	Total	2,687	45			

a. Variable dépendante: أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات إجابات العينة حول متغير أداء الموارد البشرية
بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور بورقلة تعزى لمتغير الاقدمية المهنية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,301	3	0,100	1,767	0,168
	de Student	2,386	42	0,057		
	Total	2,687	45			

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), الاقدمية المهنية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ملحق رقم (2)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : ادارة الموارد البشرية

استبانة



سيدتي الكريمة سيدي الكريم إدارات و أساتذة و موظفي المركز تحية طيبة أما بعد :

يشرفني أن اتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستبانة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في ادارة الموارد البشرية و التي تناقش موضوع " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية " حيث نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم القيمة و المفيدة , كما اعلمكم أن الاجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا و بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نرجو منكم وضع علامة (x) في خانة الاجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم . وشكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

الطالبة : فرحي نسرين رقم الهاتف: 0698504584 البريد الالكتروني sabricirta@gmail.com

الطالبة : بوزقاق سهيلة رقم الهاتف: 0699400248 البريد الالكتروني bouzegagsouhila@gmail.c

تحت إشراف الأستاذة: صالحي سميرة

أولا : البيانات العامة

- 1 - الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- الفئة العمرية : 30 سنة فأقل ☐ من 31 - 40 ☐ من 41 - 50 ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فافل ☐ تقني / تقني ☐ جامعي ☐
- 4- المسمى الوظيفي: مو ☐ أس ☐
- 5- الاقدمية المهنية : أقل من 5 سنو ☐ من 5 - أقل من 10 ☐ من 10 - أقل من 20 سنو ☐ 20 سنة فأكثر ☐

ثانيا: الاسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة

المحور الاول:

الرضا الوظيفي : هو إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح و السعادة نتيجة لإشباع حاجاته و رغباته من خلال مزاو لته لمهنته.

الأبعاد	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
العدالة	01 يرضيني الاجر الذي أتقاضاه من المركز.			
	02 أشعر بعدالة الأجر الذي اتقاضاه من المركز.			
	03 يتناسب دخلي الشهري مع متطلبات معيشتي.			
	04 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع العمل الذي أؤديه بالمركز.			
	05 لا أعمل خارج المركز لزيادة دخلي.			
	06 أحصل من عملي على حوافز اضافية.			
	07 يوجد عدالة في توزيع الحوافز الاضافية.			
التنمية الوظيفية	08 تشاركني ادارة المركز المقترحات و الأفكار التي أقدمها.			
	09 هناك وضوح في المهام و المسؤوليات الموكلة اليا بالمركز .			
	10 تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية و قدراتي و مهاراتي.			
	11 أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.			
	12 أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة مع زملائي الاخرين.			
	13 أشعر بالراحة و الأمان الوظيفي في المركز.			
التنوع الوظيفي	14 توزع المهام بين موظفي المركز بعدالة.			
	15 أعمل مع زملائي في المركز ضمن فريق واحد.			
	16 هناك مودة و اهتمام متبادل بيني وبين زملائي في العمل .			
	17 أتعاون مع زملائي في المركز أثناء تادية المهام الموكلة اليا.			
التنمية الوظيفية	18 توفر لي الادارة فرص الترقية و التقدم في العمل.			
	19 (الاقدمية) تتناسب الترقيات الممنوحة مع وقت الحصول عليها			
	20 أشعر أنني تحصلت على ما أستحق من ترقية في عملي بالمركز.			
	21 تؤثر الترقيات تأثيرا ايجابيا على الاداء الوظيفي داخل المركز.			
	22 تهتم ادارة المركز بمشاركة في دورات تكوينية من اجل الترقية.			

23	تعتمد ادارة المركز في عملية الترقية على درجة أداء الموظف و كفايته.		
24	يعاملني مسؤولي المباشر باهتمام و احترام.		
25	أتلقي المساعدة من طرف المشرف في حل مشكلات العمل داخل المركز.		
26	يوجد تنسيق دائم بين مختلف مصالح ادارة المركز.		
27	أشعر بالرضا اتجاه تقييم مسؤولي لأدائي.		
28	لا أتعرض للنقد من طرف مسؤولي المباشر عند قيامي بخطأ بسيط .		
28	لا أتعرض للنقد من طرف مسؤولي المباشر عند قيامي بخطأ بسيط .		
29	يعدل مسؤولي في المعاملة بيني و بين زملائي في العمل.		
30	يشاركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات.		
31	تلائمني ساعات و أوقات العمل المعمول بها بالمركز.		
32	هناك اضاءة مناسبة في مكان العمل.		
33	توفر ادارة المركز التكييف المناسب في مكان العمل .		
34	توفر ادارة المركز التهوية المناسبة في مكان العمل .		
35	هناك ورشات و قاعات دراسة ملائمة.		
36	توفر ادارة المركز مواد تدريب لفروع التكوين الحضوري.		
37	توفر ادارة المركز وسائل الامن والصحة و السلامة داخل المركز.		
38	توفر ادارة المركز أدوات العمل اللازمة لانجاز مهام الفرد.		
39	توفر ادارة المركز برامج تكوينية و تدريبية محينة للمكونين.		
40	هناك تجهيزات تقنية و بيداغوجية لتخصصات التكوين الحضوري معاصرة و مساهمة للتطور التكنولوجي.		

المحور الثاني:

أداء الموارد البشرية: هو طريقة قياس مدى نجاح الموظف في تنفيذ المهام الموكلة اليه و التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة و الفرد على حد سواء.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	انجز مهام في الوقت المطلوب.			
02	اكتسبت بالمهارة الجيدة للتواصل مع الاخرين.			
03	اللتزم بتنفيذ واجباتي و التعليمات الموجهة من مسؤولي المباشر.			
04	امتلك المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي اقوم بها.			
05	أبذل الجهد الكافي لتنفيذ عملي بدقة و في الوقت المحدد.			
06	املك القدرة على تنظيم عملي و استغلال وقتي بشكل جيد.			
07	تقييم الأداء الايجابي يحفزني و يدفعني للعمل بكفاءة.			
08	لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل.			
09	يتوافق أدائي الوظيفي مع الأهداف المسطرة من طرف المركز.			
10	أنجز عملي مع مراعاة ترشيد الموارد الموفرة من طرف المركز.			

ملحق رقم: (03)

قائمة الأساتذة المحكمين

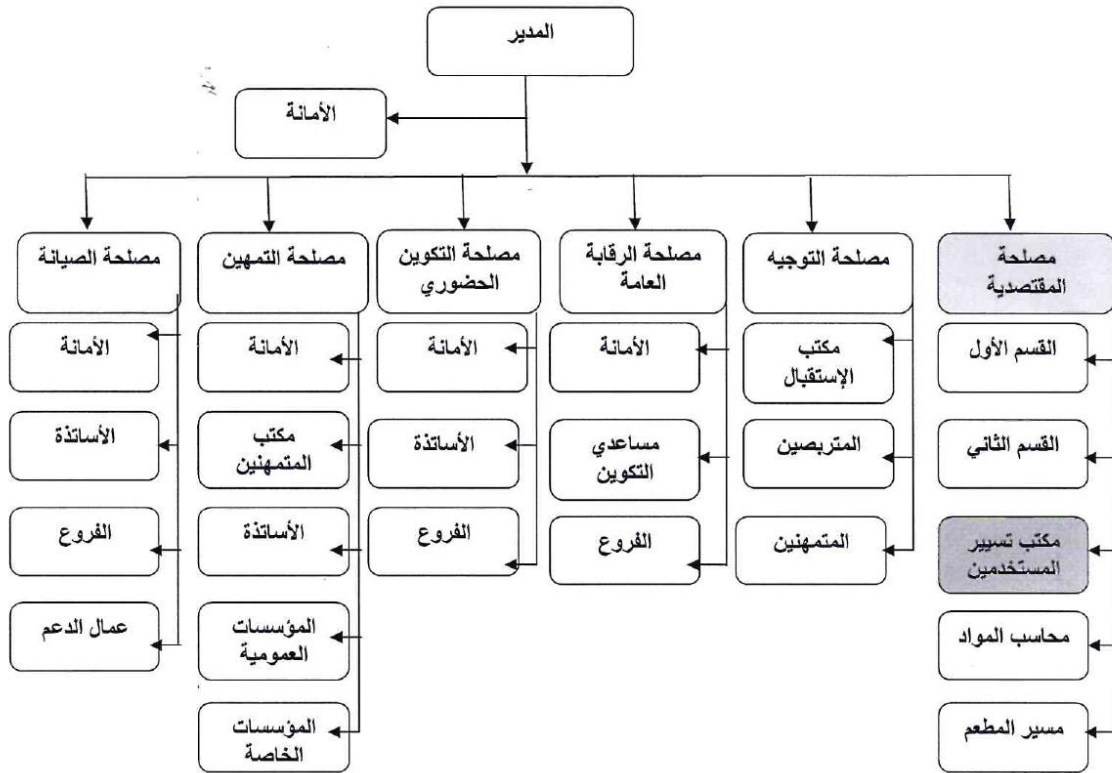
- 1 - تمار عز الدين أستاذ محاضر ب
- 2 - لعروسي العربي أستاذ محاضر أ
- 3- حجاج عبد الرؤوف أستاذ تعليم عالي
- 4- حلومي نبيل أستاذ محاضر ب
- 5- قريشي محمد الصغير أستاذ تعليم عالي
- 6- عطاالله بدر الدين أستاذ بمركز التكوين و التمهين شنين قدور ورقلة.

ملحق رقم (4)

دراسة الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين شنين قدور ورقة 02

الشكل رقم (01) : يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين شنين قدور

ورقة 02



الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي
3	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
5	الفرع الثاني: مصطلحات ذات العلاقة
7	الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
7	الفرع الرابع : خصائص الرضا الوظيفي
8	الفرع الخامس : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
13	الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
15	الفرع الثاني: مصطلحات ذات العلاقة
15	الفرع الثالث: عناصر أداء الموارد البشرية
16	الفرع الرابع: محددات و العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
17	الفرع الخامس: أهمية قياس أداء الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية
19	الفرع الأول: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية
19	الفرع الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل و العكس
19	الفرع الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء العاملين و رضاهم الوظيفي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية ومجال الاستفادة منها
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة الميدانية لأثر للرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد شنين قدور ولاية ورقلة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
33	الفرع الأول: التعريف بالمركز

37	الفرع الثاني: المنهج المستخدم
37	الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
38	الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	الفرع الاول: أداة الدراسة
48	المطلب الثالث: الادوات و البرامج الاحصائية المستخدمة
50	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الفرضيات
50	المطلب الأول: عرض و تحليل الفرضية الأولى
62	المطلب الثاني: عرض و تحليل الفرضية الثانية
64	المطلب الثالث: عرض و تحليل الفرضية الثالثة
65	المطلب الرابع: عرض و تحليل الفرضية الرابعة
66	المطلب الخامس: عرض و تحليل الفرضية الخامسة
67	الفرع الاول : عرض و تحليل الفرضية الفرعية الاولى
67	الفرع الثاني : عرض و تحليل الفرضية الفرعية الثانية
68	الفرع الثالث : عرض و تحليل الفرضية الفرعية الثالثة
69	الفرع الرابع: عرض و تحليل الفرضية الفرعية الرابعة
70	الفرع الخامس : عرض و تحليل الفرضية الفرعية الخامسة
71	المبحث الثالث: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
71	المطلب الأول: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى
72	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية
72	المطلب الثالث تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة
72	المطلب الرابع تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة
73	المطلب الخامس: تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة
73	الفرع الاول : تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى
74	الفرع الثاني : تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
74	الفرع الثالث : تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
74	الفرع الرابع : تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
75	الفرع الخامس : تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
76	ملخص الفصل
78	خاتمة
81	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق
94	الفهرس