

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
تخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
رقم: 1335082341

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: محمد بن رماش

تحت عنوان

### برامج تحسين جودة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة الأجراء - المسيلة.

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة

فكرون السعيد  
بسطي نور الدين  
بوجلال مصطفى

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة

جاءت دراستنا هذه للكشف عن العلاقة بين برامج تحسين جودة العمل والرضا الوظيفي وهي دراسة ميدانية لدي موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الاجراء بالمسيلة.

وبرامج تحسين جودة العمل: وهي مجموعة البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها.

اما مصطلح الرضا الوظيفي : هو حالة يصل إليها الفرد نتيجة تفاعله مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

ومن خلال التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تتمثل في :

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما علاقة برامج تحسين جودة العمل بالرضا الوظيفي للعامل ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي هذا تتبثق منه ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالآتي :

1- ما علاقة الإثراء الوظيفي بالرضا العاطفي للعامل ؟

2- ما علاقة الحوافز المحيطة بالالتزام الاستمراري للعامل ؟

3- ما علاقة البرامج التدريبية بالرضا الإدراكي للعامل؟

ولقد تم وضع الفرضيات الآتية في خصم التساؤلات

**الفرضيات التالية:**

**الفرضية العامة:**

1- لبرامج تحسين جودة العمل علاقة بالرضا الوظيفي للعامل

وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- للإثراء الوظيفي علاقة بالرضا العاطفي للعامل.

- للحوافز المحيطة علاقة بالالتزام الاستمراري للعامل.

- لبرامج تدريبية علاقة بالرضا الإدراكي للعامل.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار الفرضيات قمنا باختيار المنهج الوصفي ، و اعتمدنا على الاستبيان في إيجاد هذه العلاقة ،وقد تم اعتمادنا في تحليل البيانات على اختبار الدلالة الإحصائية(كا<sup>2</sup>) للاستقلالية لتفسير النتائج و ذلك بالاستعانة ببرنامج **SPSS** وتوصلنا الى النتائج التالية:

-تبين من نتائج الفرضية الجزئية الاولى أن هناك علاقة بين الأثراء الوظيفي والرضا العاطفي

- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الثانية أن هناك علاقة بين الحوافز المحيطة والالتزام الاستمراري

- تبين من نتائج الفرضية الجزئية الثالثة أن هناك علاقة بين البرامج التدريبية و الرضا الادراكي .

اما فيما يخص الفرضية العامة فقد بينت أن هناك علاقة بين برامج تحسين جودة العمل والرضا

الوظيفي .

# وعاء

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء

وخير النجاح وخير العلم وخير العمل وخير الثواب.

وثبتني وثقل موازيني وحقق إيماني

وارفع درجاتي وادفع عني غيبياتي وأسألك العلاء من الجنة.

\* اللهم ارزقنا علما نافعا وعاملا متقبلا.

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إفاً نجحت ولا باليأس إفاً

فشلت بل فذكرني وإنما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب إفاً أعطيتني نجاحاً لا تفقرني تواضعي، وإفاً أعطيتني

تواضعاً لا تفقرني اعتزازي بكبريائي

# تشكر و تقرير

قال تعالى : "والأون شكرتم لأزيركم "

لك الحمد ربي حتى ترضي ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

نتقدم بالشكر والتقدير والامتنان إلى **الدكتورين الكريمين** اللذين كان لهما الفضل  
بعد الله لوصولنا لهذه الدرجة العلمية

وكذا شكر خاص إلى **الأستاذ المشرف بسطي نور الدين** الذي أشرف على مذكرتنا  
بكل سرور وانسراح والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة **الصندوق الوطني للتأمينات**

**الاجتماعية CNAS - المسيلة-** اللذين قدموا لنا يد العون والمساعدة وكانوا

سنرا لنا في هذه الدراسة

كما نتقدم بخالص شكرنا لجميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وكذا شكرًا خاص لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال الله عز وجل فيهما { وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) } وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا (24) { (الإسراء) إلى من وهب مجري نبي عروقي ونوره شق لي طريقي إلى ينبوع حياتي وشعاع أملي، إليك يا أطيّب الخلق أبي أطال الله في عمره.

إلى من عملتني وهنا على وهن، ووضعتني وسقتني أطيّب لبن وغمرتني بأعزب حنان، إليك يا أرق امرأة أمي. حفظك الله.

إلى كل الإخوة والأخوات: العياشي. صالح. عبد الله. إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضيء الطريق أممي إلى أصدقائي وزملائي: فاتح. فزير. عبد القادر. خليل. عمودي. عبد الرحمن. نور الدين. حليم. الحاج. فاضل. عبد الجبار. مصطفى....

وكل الأصدقاء سواء من بعيد أو قريب

إلى كل هؤلاء اهري هذا العمل المتواضع

محمد



الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	دعاء
	ملخص الدراسة
	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
01	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	1-الإشكالية
05	2-الفرضيات
06	3-أهمية الموضوع
06	4-أهداف الدراسة
07	5-تحديد المفاهيم
11	6-الدراسات السابقة
21	7-المقاربة النظرية للدراسة
25	8-الرضا الوظيفي في ظل أبعاد برامج تحسين جودة العمل
<b>الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
33	1-مجال الدراسة
36	2-عينة الدراسة
37	3-منهج الدراسة

37	4-الادوات المستخدمة في جمع البيانات
38	5-الاساليب الاحصائية
<b>الفصل الثالث : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
47	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
53	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
62	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
69	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة
71	خلاصة الفصل
73	خاتمة
75	قائمة المراجع
الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
40	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
41	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
42	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
43	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
44	يمثل توزيع أفراد العينة حسب قرب المؤسسة	05
45	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	06
47	يوضح العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل و الشعور بتحقيق الطموح الوظيفي	07
49	يوضح العلاقة بين حجم المهام التي تقوم بها و الشعور بالعمل في المكان المناسب	08
51	يوضح العلاقة بين التمتع باستقلالية في العمل و فرص النمو والتقدم المعرفي والمهني	09
53	يوضح العلاقة بين الحرية في تقدير طرق العمل و الرضا عن الصورة الاجتماعية في هذا المنصب	10
56	يوضح العلاقة بين تقديم الحوافز و تقييم الأداء مقارنة بين الزملاء	11
58	يوضح العلاقة بين الأقدمية داخل المؤسسة والحوافز المقدمة	12
60	يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر و تحقيق الاحتياجات المادية	13
62	يوضح العلاقة بين الاستفادة من فرص الترقية والبحث عن عمل آخر خارج المؤسسة	14
64	يوضح العلاقة بين انواع الترقية و الرغبة في تغيير منصب العمل الوظيفي	15
66	يوضح العلاقة بين نظام الترقية و الشعور بالفخر والانتماء في مكان العمل	16
69	يوضح العلاقة بين المشارك في البرامج التدريبية و الزيادة في الرغبة والدافعية في العمل	17
71	يوضح العلاقة بين مناسبة البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة وتأثيره على تحسين الأداء بشكل مستمر	18

73	يوضح العلاقة بين أهداف البرامج التدريبية المقدمة وتنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا	19
75	يوضح العلاقة بين الاستفادة من مختلف البرامج التدريبية و الزيادة في الرغبة والدافعية في العمل	20
77	يوضح العلاقة بين مناسبة أسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة ونوع العلاقة بين الزملاء في العمل	21

مقررة

إن التغيرات الكبيرة التي يشهدها عالم الأعمال و التطورات المتلاحقة في مجال العمل وطرقه كان لها الأثر في تنامي العديد من المشكلات و القيود التي قد تحد من كفاءة و فعالية المنظمات بشكل عام و جعلها تعيش في بيئة متغيرة غير مستقرة , ومثل هذه المشكلات يمكن التعامل معها من خلال تخفيض التكاليف أو إتباع استراتيجيات إعادة الهيكلة و التحسن المستمر في الجودة وغيرها. و بالإضافة إلى ذلك أثرت هذه المتغيرات و استخدام الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة المشكلات بشكل أو بآخر على الموارد البشرية و مهاراتهم، فدفع ذلك المنظمات للعمل على الاستجابة إلى هذه المتغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور الموارد البشرية و التي تعتبر أهم ما تمتلكه المنظمة و ذلك بما يخدم أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي .

و هذا لا يتم إلا من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء و الاستقرار و الأمان و الاحترام، لان كل ذلك سيدفع الفرد لرفع رُوح المعنوية و توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن هذه الأهداف هي جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد . ومن هنا جاء مفهوم برامج تحسين جودة العمل وهي مجموعة البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها .وقد جاءت هذه البرامج نتيجة لمتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات لأن تُعيد النظر ببرامج تحسين جودة العمل التقليدية لتجعلها في إطار إستراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك لمفرد العامل والمنظمة على حدّ سواء، وجاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع برامج تحسين جودة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مؤسسة CNAS بمسيلة هذا الموضوع الذي لم يتم البحث فيه إلا نادرا في الأدبيات العربية إلى حد علمي بل حتى الدراسات الأجنبية فلم تتناول برامج جودة العمل بالشكل الموسع و قد قامت دراستي على

ثلاثة فصول فقد تضمن الفصل الأول : وهو عبارة عن الفصل التمهيدي و الذي تم التطرق فيه إلى تحديد الإشكالية و التي صغنا على أساسها تساؤلات البحث و فرضيات الدراسة و أهمية الدراسة وأهداف الدراسة ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم الخاصة بالبحث , وبعض الدراسات والمقاربات النظرية التي تساعدنا في هذه الدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى الرضا الوظيفي في ظل ابعاد برامج تحسين جودة العمل اما الفصل الثاني فقد تناولنا من خلاله الإطار المنهجي و فيه تطرقنا إلى مجالات الدراسة و كذا عرض للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و المتمثلة في منهج الدراسة ،عينة الدراسة و أدوات الدراسة ، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث.

## مقدمة

---

و لقد تضمن الفصل الثالث :عرض النتائج و تحليلها و كذا مناقشة كل من الفرضيات الجزئية الثالثة والفرضية العامة .و التوصل إلى خلاصة النتائج.

# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2-الفرضيات

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-تحديد المفاهيم

6-الدراسات السابقة

7-المقاربة النظرية للدراسة

8-الرضا الوظيفي في ظل ابعاد برامج تحسين جودة العمل

## 1- الإشكالية

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين حيث ظهر الاهتمام بالرضا الوظيفي لأول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل على أساس أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فعالية الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل ، فكل ما اعترف التنظيم بالعمال و أهميتهم كلما تحسنت نظرة هؤلاء الأفراد نحوه وأصبحوا اقرب للتعاون التام في أداء وفي تنفيذ الخطط التي توضح لسير العمل في التنظيم ، والأمر الذي يؤكد العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به كإنسان له طموحاته ومشاعره وقدراته وهذا يضمن ولاءه لعمله ومسئوليته ، والتنظيم الذي ينتمي إليه بصفة عامة.

ولتحقيق الرضا الوظيفي أسهم المنظرين كما سبق الذكر بطرح الكثير من الأطروحات وان اختلفت فلسفتها فإن منطلقها كان واحد وهو إعداد مجموعة من الخطط والبرامج تضمن جودة العمل من جهة ورضا العمال من جهة أخرى . فلقد ثبت أن الإنسان يعمل لعدة أسباب , ليس الحصول فقط على عائد مادي ولكن لإثبات ذاته وتقديره واحترامه من طرف الآخرين وهذا يحقق له قدر من الرضا, والقدر الآخر لايمكن أن يتحقق إلا عندما يشعر الفرد العامل بأنه شخص يساهم في الإنتاج أو الخدمة ولكن بمواصفات ومعايير مقبولة وعندما يشعر العامل بأنه لا يؤدي عمله على أفضل وجه ينتابه الشعور بعدم الرضا لوضعه داخل التنظيم وقد تأكد تجريبيا أن هذا يؤدي إلى الكثير من المشكلات التنظيمية .

وتحقيق الرضا الوظيفي يتطلب مجموعة من البرامج التي تستهدف التأثير في سلوك العاملين بالمنظمات لها يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعه لتحقيق أهداف تلك المنظمات ومن البرامج التي اقترحها العلماء هو الإثراء الوظيفي ، الذي يهدف إلى تعميق الاتجاه الطولي للعمل ، ويضمن تغيير مضمون العمل ومستوى المسؤولية وذلك بالسماح للموظفين أكثر اكتمالا وأكثر مسؤولية لتنفيذ العمل ويتمثل أيضا في إعطاء الموظف بعض الاستقلالية وحرية العمل للموظفين بشكل كامل لاستغلال الفرصة للتعبير عن أنفسهم . كما تعتبر الحوافز المحيطة والبرامج التدريبية ، من اهم البرامج التي ليس لها علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين فقط بل, تعمل على تحقيقه، باعتبارها مجموعة متنوعة من العوامل التي تهدف لإثارة القوة والتنازع الحركي لدى الفرد حيث يعتبر إحدى العناصر الأساسية المهمة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد والتي تؤدي بالفرد أو العامل للإبداع والابتكار والسعي دوما

بتخطي العوائق سواء حوافز مادية كالمكافآت أو حوافز معنوية باحترام الإدارة لعامليه وتقديرهم على جهودهم كما تعتبر الترقية أيضا من الحوافز المحيطة بالتنظيم حيث تهدف إلى الإبقاء على الكفاءات الموجودة بالمنظمة وخلق روح التفاؤل بين العاملين وتحقيق الاستقرار النفسي وقبل ذلك الاستفادة من خبرات العامل في تحقيق جودة العمل .

كما تساهم البرامج التدريبية في تحقيق رضا العاملين باعتباره عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم كامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية .

وعلى هذا الأساس يأتي سؤال الإشكالية على النحو التالي:

- ما علاقة برامج تحسين جودة العمل بالرضا الوظيفي للعامل ؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية :

## 2-تساؤلات الدراسة

- ما علاقة الإثراء الوظيفي بالرضا العاطفي للعامل ؟
- ما علاقة الحوافز المحيطة بالالتزام الاستمراري للعامل ؟
- ما علاقة البرامج التدريبية بالرضا الإدراكي للعامل ؟

\* الفرضية الرئيسية:

- لبرامج تحسين جودة العمل علاقة بالرضا الوظيفي للعامل

الفرضيات الفرعية :

- للإثراء الوظيفي علاقة بالرضا العاطفي للعامل.
- للحوافز المحيطة علاقة بالالتزام الاستمراري للعامل.
- لبرامج تدريبية علاقة بالرضا الإدراكي للعامل.

### 3- أهمية الدراسة

تتبع هذه الدراسة العلمية من حيث أنه يعالج موضوع جد هام كونه يدرس أهم برامج جودة العمل التي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والخاصة للأفراد العاملين في المنظمات، لما لها أثر كبير في توجيه العاملين.

باعتبار أن برامج جودة العمل عبارة عن مجموعة من العمليات متكاملة مخططة ولمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، وذلك من خلال توفير بيئة عمل صالحة ، لمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، لإتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي ، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم ، لإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء

### 4- أهداف الدراسة

إن أي دراسة لابد وان تنطلق من أجل الوصول إلى هدف معين ويبقى إعطاء الجواب على الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة ، وانطلاق من هذا فإن دراستنا كان الهدف منها معرفة العلاقة بين برامج جودة تحسين العمل الرضا الوظيفي للعاملين .

وبذكر من أهم الأهداف التي نسعى إليها من خلال بحثنا هذا إلى معرفة:

- كيف يساهم الإثراء الوظيفي في تحقيق الرضا العاطفي للعاملين، وذلك من خلال إعطاء الموظف بعض الاستقلالية والحرية في العمل،روح المبادرة، حرية الابتكار والإبداع، حب العمل والمؤسسة.
- الكشف عن علاقة الحوافز المحيطة والالتزام الاستمراري وذلك بقيام الفرد بالأداء الجيد والذي يقود الفرد أو العامل إلى الإبداع و الابتكار والسعي دوما لتخطي العوائق والتعرف على مدى استناد ترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.
- إبراز أهمية البرامج تدريبية وعلاقتها بالرضا الإدراكي من خلال الدور الفعال لتنمية وتطوير أداء الأفراد وذلك وفق رضاهم عن عملهم .

5-تحديد المفاهيم

أولاً: مفهوم برامج جودة العمل .

تعتبر برامج جودة العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين البيئة ، وإن جودة العمل وجهودها تفترض أنها العاملين سيضيفون نجاحهم إلى نجاح المنظمة في حال أنهم أحسوا إن مساهمتهم ذات معنى وأهمية ، بدلا من لاستخدام برامج قصيرة الأجل أما Amderson،(1988) فيعتقد إن برامج الجودة في العمل هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج لدينا :<sup>1</sup>

أ-الإثراء الوظيفي:

والذي يقصد إضافة محفزات و مثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكاريه من شأنها إن تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة ، وتكون له حرية ورقابة في أداء الوظيفة ، بحيث يعطي لشاغل الوظيفة إشباع متزايد نحو النمو والتقدم في الأداء.<sup>2</sup>

ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة انجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضافة صفة الإبداع فيها .

ب-الحوافز المحيطة:

كما يعتبر نظام الحوافز من أهم البرامج تحسين جودة العمل حيث يحافظ على الكفاءة البشرية ، وخلق دافعية والحوافز لديهم على إبداع كلما من شأنه أن يدعم أداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتي قامت من أجلها . فكلما نظام الحوافز عادلا وفعالا في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا والالتزام لديهم . حيث يسلمهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في بث الارتياح في نفسيتهم مما يرفع من معنوياته وبالتالي تحفيزه على زيادة الإنتاجية وتحسين الانجاز المستهدف .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جاب الرب، جودة حياة العمل في المنظمات المهنية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 2007، ص05

<sup>2</sup> -جاب الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقات في منظمات الأعمال الدولية، السويس كلية التجارة الاسماعلية، 2009، ص 170

<sup>3</sup> -سليم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، ط2، مرمز للطباعة والتغليف، الرياض السعودية، 2008، ص259

كما تعتبر الترقية من بين الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي للعامل حيث تتمثل بشغل العامل المرقى بوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤوليات والسلطة والمركز ، تفوق مستوى وظيفته الحالية ويساهم وجود فرصة ترقية متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نظام الترقية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ، وتحفيز العامل على العمل بروح معنوية مرتفعة بخلق جو من التنافس بينهم بهدف الوصول على الترقية المتاحة مما ينعكس إيجابا في مستوى أدائهم <sup>1</sup>.

### ج-البرامج التدريبية :

كما تعتبر البرامج التدريبية على أنها العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعارف الفنية والمهارات والخبرات لأداء وتنفيذ عمل معين.

و تعتبر البرامج التدريبية احد أهم أبعاد برامج جودة في المؤسسة حيث يلعب دور في تنمية المهارات البشرية وتطويرها والتي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف . لاسيما زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج تدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم<sup>2</sup>.

فاكتساب الفرد القدرة المناسبة من المهارات ، يولد ثقة الفرد بنفسه ، ويحقق له نوع من الرضا والاستقرار النفسي ، مما ينعكس إيجابا على أدائه .

### ثانيا: مفهوم الرضا الوظيفي.

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا للمصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن مشاعر الأفراد اتجاه وظائفهم ، وان اختلفت مدلولاتها إلا أنها تشير عن اتجاهات التي يحملها العاملين ويشار إلى الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط ، وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة ، كما يشير إلى الحادة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت ،(رسالة ماجستير) ،قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة منتوري، قسنطينة ، 2006،صص33-34

<sup>2</sup> -حمود خضير كاظم ،السلوك الإداري ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ،2002،صص 167

<sup>3</sup> -فايز محمد رجب بهتي ،الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ،ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2011 صص 39 .

وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلا الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديهم<sup>1</sup>.

كما ينظر في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من التي توافق بلوغ الغاية، وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الأفراد.

وحسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل إحساس داخلي للعاملين يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة ، نتيجة لإشباع حاجاته و رغباته من خلال مزاولته لعمله ، والذي نتج عنه نوع من الرضا لديه

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية والتي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.<sup>2</sup>

ونستنتج من هذا التعريف أن العامل يرضى نتيجة توفر المعاملة الجيدة من المشرف والزملاء وتوفر الظروف المساعدة على العمل، فالرضا يعتبر محصلة الجوانب المهمة ببيئة العمل والجوانب الشخصية ومقدار العوائد التي يتحصل عليها في شكل عوائد و توقعاته اتجاهها.

بينما اتفق كل من ماسلو وبرتو على إن الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية<sup>3</sup>، أي الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجه العمل والانجاز الذي يحققه العاملون .

ونجد أن هرزبوج قد أكد على ضرورة وأهمية التميز بين العوامل الدافعة وهي خاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، وخلص إلى أن أسباب تختلف عن أسباب عدم الرضا ، ويرى آخرون أن الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة والتي تجعل الفرد محبا له، مقبلا عليه في بدء يومه دون أي ضغينة

وعرفه آخرون على انه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنه أن تشعره بتحقيق ذاته، لما يتضمن التقدير والانجاز واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه

<sup>1</sup>-المرجع نفسه ، ص40.

<sup>2</sup>-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، 2003، ص195.

<sup>3</sup>-مرجع نفسه، ص198.

من جراء القيام بالعمل بنفسه، وعليه فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلق به.<sup>1</sup>

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي لمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية، توضحها العوامل التالية:<sup>2</sup>

الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الأشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل = الرضا الوظيفي

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 279 .

تجدر الإشارة من خلال هذه المعادلة إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الأخرى، حيث فكتور فروم إن ارتباط درجة الرضا من الجوانب المختلفة للعمل لبعضهما قد يرجع إلى العمل الذي يعطي مميزات معينة في جانب معين يعطي مميزات لجوانب الأخرى للعمل، فالاشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى و الأشراف الأكثر ديمقراطية و المراكز الاجتماعية الأعلى و ظروف العمل الأفضل و محتوى العمل الأفضل محتوى العمل الأكثر إثارة وغيرها، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها وظائف الأدنى في المنظمة و بالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمال تتفاوت في مستوياتهم الوظيفية على جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.<sup>3</sup>

وعلى العموم تتجسد معاني الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في تكوين اتجاهات معينة حول العمل، الإشراف، الأجر، الزملاء في العمل، ساعات العمل، فرص الفردية.

ونلاحظ أن الرضا الوظيفي يمثل احتياجات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصويره بالوظيفة التي يشغلها وبالتالي بقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر اشباع أو منافع كبيرة ومتعدد له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، وبالتالي يزيد ارتباطهم.

<sup>1</sup>-فاروق عبد فليح، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص259

<sup>2</sup>-محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، ص274

<sup>3</sup>فاروق عبد فليح، مرجع نفسه، ص274

6- الدراسات السابقة

أولاً-الدراسات المشابهة لبرامج تحسين جودة العمل

1 -دراسة المغربي(2004)<sup>1</sup>

دراسة المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،تحت عنوان جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة ، جامعة الزقاريق، المجلد 26 ، العدد2، يوليو2004،

الهدف من الدراسة:

- التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المختصة التابعة لجامعة المنصورة
- تحديد درجة التباين والاختلاف فيها بين آراء الإداريين والأطباء
- تحديد اثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة .

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة يشتمل على جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين و الأطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، ويبلغ الإجمالي للمجتمع 3659 مفرد، وقد بلغت العينة 350 مفردة ، وبلغت الردود الصحيحة بمعدل استجابة 79.50%

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- الانخفاض النسبي لمستوى جودة العمل في المركز الطبية المتخصصة محل الدراسة
- عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين إلا في الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في الإشراف
- إن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في ظروف بيئة العمل المعنوية ،وخصائص الوظيفة الأجور والمكافآت، وأخير المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

<sup>1</sup>المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة ، جامعة الزقاريق ،المجلد 26 ، العدد2، يوليو2004، ص251

- ان عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر تتمثل في الأجور والمكافآت، وخصائص الوظيفة ، وظروف بيئة العمل المعنوية ، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

## 2-دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: (2014)<sup>1</sup>

دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي،تحت عنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية ، رسالة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس ،2014

قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات رئيسية ومجموعة من التساؤلات لتعطي كافة جوانب هذا البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وبلغ حجم المجتمع (3254) وبلغت عينة الدراسة (344). وكانت العينة عشوائية طبقية كما تم استخدام برامج التحليل الإحصائي spss كرمزة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

### \*أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تغرى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تغرى إلى المتغيرات (الفئة العمرية ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، ومدة العمل).
- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية إن أهم الأبعاد تأثير في الأداء الوظيفي تتمثل في : فرص الترقى والتقدم الوظيفي ، العلاقات الاجتماعية ، الاستقرار والأمان الوظيفي ،المشاركة في اتخاذ القرارات ، برامج التدريب والتعليم ، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوطنية .

<sup>1</sup>-خليل إسماعيل إبراهيم ماضي،جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية ، (رسالة دكتوراه)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس ،2014 .

أهم التوصيات التي قدمها الباحث

- تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالية بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات
- توفير ترتيبات جداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين .
- إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت بشكل عام لكافة الجامعات ، ومن جامعة الأقصى بشكل خاص من خلال تعديل في سلم الرواتب المعروف بالكاد الموحد للجامعات .
- التوصل إلي نموذج مفتوح لإبعاد جودة الحياة الوظيفية بحث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وقد وضعت آليات التنفيذ مناسبة لذلك.

3 -دراسة بركبية ثورية (2017)<sup>1</sup>

دراسة بركبية ثورية ،تحت عنوان إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمقراطية ، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة قسم علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2016/2017

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- هل توجد فروقا في متوسط درجات إدراك الأساتذة لمستوى جودة حياة العمل في ظل بعض التغيرات الديمغرافية بكلية علوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة ؟

التساؤلات الجزئية :

- هل توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل الدرجة العلمية ؟
- هل توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل الخبرة ؟

<sup>1</sup>بركبية ثورية ،إدراك الاساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمقراطية ، (رسالة ماجستير)، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة قسم علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2016/2017

- هل توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية ؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي المقارن أما مجتمع الدراسة فتتكون من الأساتذة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قاصدي بورقلة والبالغ عددهم 137 أستاذ ، كما بلغت عينة الدراسة 94 أستاذ ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبيان جاهز لقياس جودة حياة العمل ، تم تكييفه وفق بيئة معينة الدراسة ويتكون من 32 فقرة ، مقسمة إلى 5 أبعاد ويندرج تحت 5 بدائل : موافق - موافق بشدة - محايد - معارض - معارض بشدة .

تم الاعتماد في قياس الصدق والثبات لأداء على صدق المحكمين البالغ عددهم 09 محكمين وكذلك الصدق التمييزي ، أما بالنسبة للثبات حساب معامل الفاكروميخ، حيث استخدمنا الأساليب الإحصائية في معالجة بعض الخصائص السيكومترية بنظام SPSS.

أما معالجة فرضيات الدراسة تم حساب

-لاختبار الفرضية العامة تم حساب أسلوب k2

-لاختبار الفرضيات الجزئية تم حساب أسلوب K2

نتائج الدراسة :

توجد فروقا في متوسط درجات إدراك الأساتذة لمستوى جودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمقراطية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-توجد فروق في المستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل لدرجك العلمية

-توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل الخبرة

-لا توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية

ثانيا -دراسة حول الرضا الوظيفي

- الدراسة الأولى<sup>1</sup>

دراسة برياح محمد الأمين تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة تلمسان، 2016

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بتين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من أداء المورد البشري في المؤسسة
- الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن إن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .

منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، والبالغ 539 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار بلغ حجمها 200 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 194 استبيانا وبعد فحصها ألغيت منها 4 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها، و بالتالي أصبح لدينا 190 استبيانا وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تفوق 30 % من المجتمع.

<sup>1</sup> - برياح محمد الأمين ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل (شهادة الماستر)، في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة تلمسان، 2016

### نتائج الدراسة

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة.
- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل ( حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل... الخ ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء ( الاستبيان ) هذه الأخيرة أكثر قبولا و استخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

### التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا حالة الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شعبان حمدون بمغنية، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية
- استخدام أساليب دقيقة و موضوعية للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم اتجاه العمل
- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها
- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم المؤسسة
- إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و إشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.

-الدراسة الثانية<sup>1</sup>

دراسة العربي حكيم ،تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول GPN بالبويرة رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،2014/2013

أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلي :

-تعميق مستوى الفهم لموضوع الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، بهدف زيادة كفاءة العاملين وتفعيل الأداء لديهم .

-الربط بين الأسس النظرية وبين الواقع العملي ، من خلال دراسة مؤسسة نפטال والمقارنة بين النظرية والتطبيقي للتأكد من صحة الفرضيات .

-تشخيص عوامل الرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال .

-التعريف بموضوع الرضا الوظيفي لدى المنظمات كعامل مؤثر في الأداء ، وفي فعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه ، وللتعرف علي أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين .

-تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسته لوصف الظاهرة كما في الواقع .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الفئات المهنية في مقر مديرية مؤسسة وحدة غاز البترول المميع بالبويرة والبالغ عددهم 70 بحسب البيانات العامة المأخوذة عن مصلحة الموارد البشرية

<sup>1</sup> العربي حكيم ،أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول GPN بالبويرة رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل (شهادة الماستر)، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،2014/2013

أما عينة الدراسة فهي عشوائية وتم توزيع 50 استبانة وعادة منها 40 وبعد استبعاد الاستبيانات الغير الصالحة منها ، يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 38 استبانة.

### نتائج الدراسة

-وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.774 عند مستوى الدلالة 0.000

- وجود علاقة طردية بين مستوى الرواتب و المكافآت والأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.549 عند مستوى الدلالة 0.000

- وجود علاقة طردية بين مستوى الترقيات والأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.777 عند مستوى الدلالة 0.000

- وجود علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي والأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.544 عند مستوى الدلالة 0.000.

### التوصيات

- الاهتمام وزيادة فرص الترقية وفقا لكفاءات الأفراد في الأداء و طموحاتهم، تحسين ظروف وبيئة العمل
- العمل على تفعيل نظام الحوافز، وأن يكون وفقا لمقاييس محددة .
- ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء لغاية تطوير وتحسين مستوى الأداء ، عن طريق اختبار طريقة او طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبيل التقييم الفاعل.
- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية و بالتالي أكثر عدالة في قياس مهام وواجبات العمل
- وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم، وذلك من خلال ربط الإنجاز المتحقق من الموظف بالمكافآت والترقيات و الحوافز .

-دراسة الثالثة<sup>1</sup>

دراسة إيناس فؤاد نوارى فلمبان، تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بالإدارة التربوية والتعلم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في، الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة والتخطيط ، كلية التجارة ،جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .1429هـ

أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1 / التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- 2 / التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- 3 / الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل ( : الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية ) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

منهج الدراسة:

- \* منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- \* منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس التخصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية)

عينة الدراسة وأدواتها:

تكونت عينة الدراسة من ( 103 مشرفاً تربوياً و175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص

<sup>1</sup>-إيناس فؤاد نوارى فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بالإدارة التربوية والتعلم بمدينة مكة المكرمة ، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التجارة ،جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .1429هـ

بالمعلومات الديموغرافية، والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي وقد استخدمت الباحثة (OCQ). مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي  
أهم نتائج الدراسة:

١/ إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 52.3 (وانحراف معياري) 52.0 ، ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 67.3 ( وانحراف معياري ) 51.0

٢/ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها ( 571.0

في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين  $(\alpha \leq 3)$  وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ) 05.0

والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.  
في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين  $(\alpha \leq 4)$  وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة) 05.0 والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

#### التوصيات:

١ /الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل.

وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

٢ /تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

#### 7-المقاربة النظرية للموضوع

##### 1-النظريات الكلاسيكية:

لقد تزامن نمو علم النفس الصناعي مع نمو حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تيلور في الولايات المتحدة الأمريكية، وهنري فايول في فرنسا ،فالعلاقة بين الإدارة والعمال تأثرت في الفترة

ما بين (1910-1930) بالأفكار التي قدمها تاييلور لأصحاب المصانع، والتي تتخلص في إمكانية زيادة إنتاجية العاملين في منشأة، وبالتالي أرباح القائمين عليها عن طريق تحسين أدائهم للعمل، ومكافأتهم عن كل زيادة في الإنتاج، فكان تعقيد تاييلور أن رضا العمال سوف يتحقق ويزيد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر.

ولكن لم تستطيع هذا الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال، ويؤخذ عليها إهمال للجوانب الإنسانية في حياة العمال.

وفي خلال نفس الفترة ظهرت حركة أخرى في الفكر الإداري والصناعي، وهي حركة العلاقات الإنسانية، حيث قام مصنع هوثورن (1924-1934) في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية بسلسلة تجارب، أظهرت النتائج وجود متغير هو معنوية العاملين بوصفه المتغير الأساسي الذي يؤثر على الكفاية الإنتاجية وأثبتت التجارب أن معنويات العاملين تتأثر بعلاقات العمال، التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج، وركيزة لنظام الإشراف السائد، ومنهجا لتدريب المشرفين على معاملة العاملين، ويعتبر إلتون مايو وزملاؤه ممن يلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعصر دفعة علمية لهذا الحركة، وقد تضمنت هذا الحركة عدة أفكار أهمها: المكافآت و الحوافز (غير المادية) وتلعب دورها الرئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وان حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته لا يتحدد بطاقة الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إدارة الجماعة وخلفيته الاجتماعية، ومن أهم النتائج هذه الحركة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية، وقد شخّصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من اثر إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

## 2- النظريات المعاصرة:

### 2-1 نظرية تدرج الحاجات : ماسلو A.MOSLOW

كان ماسلو من أوائل الباحثين في مجال التحفيز حيث يرى أنالأفراد مجموعة حاجات غير مشبعة، تعمل كدافع يحرك سلوكهم، لذا فإن تحفيزهم يتوقف على مدى إشباع هذه الحاجات التي يشعرون بها.

<sup>1</sup> - نائل صفدى وآخرون، مدى رضا العاملين وأثرها على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، 2011 ص20

استناد إلى ذلك يرى ماسلو أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها ، وبذلك فإن كل حاجة مشبعة لا يمكن أن يكون مصدر تحفيز ، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا لأنه إذا اشعر بإشباع إحدى هذا الحاجات فإنه سيشعر مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة الموائية تصاعديا .

لقد لاقت نظرية ماسلو نجاحا كبيرا، حيث تعتبر بناء فكريا مهما في مجال التحفيز، إذا انه يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية لكل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تليها في الأهمية بشكل تصاعدي، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات الأخرى، حيث تتوقف الحاجة على تحرك السلوك بمجرد إشباعها وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد ، وتغير هذه النظرية هي الأساس لظهور نظريات ودراسات أخرى تعمل على فهم وتحليل دافعية الأفراد داخل التنظيم.<sup>1</sup>

## 2-2 نظرية x و y

تري هذه النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية وهنا يمكن تقسيم النظريات إلى: نظرية X ونظرية y.

حيث يميز MC-GRGOR بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما اسماه نظرية X وY.

### أ- نظرية X

قدم دوقلاس ثلاثة فرضيات تؤيد النظرية

-شعر الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عملية ويحاول تفاديه وتجنبه قدر الإمكان

-لا بد من إجباره على أداء عمله ولا بد من توجيهه ومراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب الوعيد، والتهديد والعقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة

-يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل حتى وإذا كان على حساب طموحاتهم الفردية بمعنى أن الأفراد لا يميلون إلى تحمل المسؤولية .

<sup>1</sup> -ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الابعاد السوسيو تقنية مديرية الامن لولاية بسكرة ، (رسالة دكتوراه)، قسم علوم اجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2015 ص42

ب- نظرية Y قدمه MC-GRGOR نظرية أخرى تسمى نظرية Y وترتكز على الأساس التالية:

- الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عملة وإنما العكس من ذلك فهو بحاجة الى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة

- الرقابة والتوجيه الخارجين المرفقين بأسلوب الوعد لن يكون السبيل المرجعي والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة

- إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباع لاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذاته

- معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر و على التصور والابتكار من اجل الحلول لمشاكل هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2-3 نظرية المتغيرين: فريدريك هيرزبرج

يعتبر هيرزبرج من أوائل علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة عامل التحفيز للأفراد داخل التنظيم ، حيث طور فريدريك هيرزبرج نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المدربين المهندسين والمحاسبين ، وهي متشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير بنيت هذه النظرية على أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل ، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل وقسم فريدريك هيرزبرج العوامل في بيئة العمل إلى قسمين :

- عوامل صيانة أو وقاية أو العوامل الدافعية

وهي التي تخلق إحساس بعدم الرضا، ولكن لا يمكن أن تخلق إحساسا بالرضا ، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة ، وإذا أنها تقتصر على عمال الوقاية للعاملين ، وكما أن عدم توفير هذه العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضا فإن وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

- عوامل حافزة أو العوامل الدافعية

يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عالي من الرضا فتكون من داخل العمل نفسه ، وهي عوامل قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات ، وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت ، فإنها

<sup>1</sup>-على عسكر ، الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات سلاسل ، الكويت ، ص251

تعمل على بناء درجة عالية الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها ليؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق عليها هيرزبرج العوامل الحافزة ومنها:

-الانجاز في العمل

-الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل

-طبيعة العمل ومحتواه

-المسؤولية لإنجاز العمل

-التقدم والترقي في العمل بالإضافة الي تنمية قدرات العمل عند الفرد.

وبذلك يخلص هيرزبرج إلى أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا ، كما يؤكد في نظريته ان الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف ، وليس في رضاه ،وبمعني آخر أن العوامل الصحية المتعلقة ببيئة العمل مثل :الأجر الكافي وظروف العمل الحسنة ، والمشرفين المحترمين وزملاء العمل الجديرين بالحب لن يقدموا موظفا راضيا ولكنهم يقدمون موظفا غير مستاء فحسب.

وفي هذا يقول بعض العلماء مثل بيزوتا V.R.BUZZOTTA و لفتن R.E.LEFTON بأن الأفراد محفزون ، ليس من طرف عملهم ،وإنما من طرف ما يقدم لهم عملهم ويرى لبورسيبير ند ليفي L.SPERANDID LEVY بأن الرضا،هو مؤشر عن الروح المعنوية المرتفعة يراه بأنه حالة من شعورية ناتجة عن التناسب بين ما ينتظره من عمله وما يجنيه فعلا من إنجازه لعمله إن الأفراد محفزون بحاجات مختلفة ،وبأهداف فردية مختلفة ، فعلى المؤسسة معرفة الحوافز التي تحفز عمالها قبل أن تحدد الأهداف الموكلة للعمال ، تحديد مكافأة ،أو تعويض بشعب حاجاتهم.<sup>1</sup>

## 2-4 نظرية تمكين العاملين

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة العاملين في المؤسسات المختلفة ونتيجة لما تواجهه المؤسسات في وقت الراهن من زيادة المنافسة حفظ التكاليف، زيادة الأداء، فإن المؤسسات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكن العاملين لتحسين أدائها.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص44

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء.

حيث تعرف عملية تمكين العاملين بأنها:

" العملية التي يكون فيها الفرد ذو قدرة أو متمكنين "

وتعرف كذلك بأنها:

عملية تحسين مشاعر المقدرّة الذاتية بين العاملين بالمؤسسة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة لمدهم بمعلومات عن مقدراتهم الذاتية تهدف هذه الإستراتيجية إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما انه يساعد العاملين على المساهمة و المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك يساعد على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيرًا فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار من قبل رؤسائهم.<sup>1</sup>

## 8- الرضا الوظيفي في ظل أبعاد برامج تحسين جودة العمل

### 1- الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا العاطفي

يقصد بالإثراء الوظيفي إضافة محفزات ومثيرة إضافية ومهام إبداعية وابتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لا مستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة، وتكون له حرية ورقابة أكبر في أداء الوظيفة ، حيث يعطي لشاغل الوظيفة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير في الأداء<sup>2</sup>

ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضافة صفة الإبداع فيه.<sup>3</sup>

ويضيف SCHERMERLRN (2009) إلى أن الإثراء الوظيفي يتضمن عدة خصائص رئيسية:<sup>4</sup>

-كتنوع المهارات: ويقصد بها إلى أي مدى تتطلب المهمة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل ،أي زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف خلال أدائه لعمله.

<sup>1</sup>-ومان محمد توفيق ، مرجع نفسه ،ص46

<sup>2</sup>-جاد الرب ،سيد محمد ،مرجع نفسه، ص170

<sup>3</sup>-خالد عبد الرحمان الهبتي ،إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة ،(د ت)،2008

<sup>4</sup>- جاد الرب ،سيد محمد،مرجع سبق ذكره ، ص173.

- هوية المهمة: التسهيل على الموظف بالقيام بعمله بشكل متكامل، فعندما يتم توسعه المهمة لإنتاج متكامل ' ستكون هوية المهمة معترف بها، وهي تمكن الموظف من أداء عمله من بدايته إلى نهايته.

- أهمية المهمة : وهي درجة التأثير المباشر للعمل على المنظمة ، وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية.

- الاستقلالية : وهي منح الموظف درجة من الحرية واتجاه قرارات متعلقة بالعمل ،ومنحه صلاحية تحديد إلا إجراءات اللازمة لا تستخدمها في تنفيذ عمله ، حيث يعتبر ذلك حقا أساسيا في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.

-التغذية الرجعية :وهي حق الموظف بالحصول على معلومات من نتيجة أدائه وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتحسين جودة العمل حيث تتطلب جودة الحياة إعادة تصميم الوظائف وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية ، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد وان يوفر لهم مزيد من النمو والانجاز.

ومن بين خصائص الاثراء الوظيفي التي تسمح بتحقيق الرضا العاطفي للفرد أي تحقيق الرضا الوظيفي لديه الاستقلالية والمسؤولية في العمل حيث تعمل علي إعطاء للموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به، فإنه يشعر بقدر أكبر من المسؤولية عن نتائج عمله وتقوم بمنح المزيد من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بالتالي يمكن أن نعتبر أنه يوجد رضا وظيفي لدى الموظفين حول الطموح الذي تحققه الوظيفة لهم ، وذلك بعكس ما جاءت به نظرية X بأن الأفراد يفضلون تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل حتي وإذا كان على حساب طموحاتهم الفردية بمعنى ان الفرد لا يميل إلى تحمل المسؤولية. كما اعتبر هيرزبرج المسؤولية لإنجاز العمل من بين العوامل المرتبطة بالعمل فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد.

## 2- الحوافز المحيطة وعلاقته بالالتزام الاستمراري

يعد نظام الحوافز من أهم أبعاد جودة العمل والذي يعني بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحوافز لديها على إبداع كلما من شأنه أن يدعم أداء المؤسسات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها .

فكلما كان نظام الحوافز عادلاً وفعالاً في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا والالتزام لديهم .

حيث يساهم شعر الفرد بعدالة ما يتلقاه من اجر وراتب أو حافز في بث الارتياح في نفسه مما يروع من معنوياته وبالتالي تحفيزه على زيادة الإنتاج وتحسين الانجاز المستهدف ، وبخلاف شعور الفرد بعدم إنصاف أو كفاية أو إشباع الراتب او الاجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية ، فان ذلك يترتب عليه شعور الفرد بإحباط شديد وعدم الرضا ينعكس سلباً في أدائه.<sup>1</sup> فيؤدي بذلك إن ارتفاع معدل الدوران العمل بالمنظمة وهذا ما يعطى مؤشراً على أن هناك بعض النواحي السلبية و غير المرغوب فيها تدفع العاملين لترك العمل، و أيضاً أن ارتفاع معدل الدوران العمل مكاف بالنسبة للمنظمة من النواحي التالية:

1-فقد المنظمة لتكليف الاختيار و التعيين و التدريب و التي تم إنفاؤها في إعداد و تأهيل العاملين المنفصلين.

2-احتمال تعطل أو توقف بعض المشروعات أو الأعمال التي بدأها الأفراد الذين ينفصلون عن المنظمة، كمصم النظم و المبرمج الذي يترك المنظمة قبل استكمال المشروع.

3-تكاليف الاختيار و التعيين و التدريب الإضافية التي تتحملها المنظمة لإعداد أفراد جدد يحلون محل الذين تركوا العمل بالمنظمة.

4-إحساس العاملين في المنظمة عموماً بعدم الاستقرار تنعكس على روحهم المعنوية و مستوى آدائهم

بوجه عام

<sup>1</sup> - ساليوم بن سعيد القحطاني، مرجع نفسه، ص259

كما تعتبر الترقية من بين الحوافز المحيطة التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين حيث تتمثل في شمل العامل المرقي لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز ، تفوق مستوى وظيفته الحالية<sup>1</sup>.

ويسهم وجود فرص ترقية متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نضام الترقية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ، وتحفيز العمال على العمل بروح معنوية مرتفعة بخلق جو من التنافس بينهم بهدف الحصول على الترقية المتاحة<sup>2</sup>.

مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، أما في حالة غياب الترقيات أو حين يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية ضعيفة، وأنها محددة وتتعارض مع طموحاته فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضا الفرد ومن ثم انخفاض مستوى أدائه.

فالحوافز المحيطة هي: عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية والداخلية والداخلية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلي زيادة أدائه مرة أخرى.

ومن بين أنواع الحوافز:

**1- حوافز مادية:** والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي<sup>3</sup>. وهي التي تقوم بإشباع حاجات الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ماديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذا الحوافز<sup>4</sup>:

أ- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

ب- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها

<sup>1</sup> - عبد العال صبر جلبي احمد ، نظام الجدارة في توليد الوظائف العامة ،دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، (رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،مصر ،2008 ص92  
<sup>2</sup> -جبلى فاتح ،مرجع نفسه ،صص33-34  
<sup>3</sup> -فهيمي منصور ،إدارة القوي البشرية ،دار النهضة العربية ، القاهرة ،1982ص335 .  
<sup>4</sup> -اللوزي موسي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ،دراسات السلسلة أ،العلوم الإنسانية ،مجلد22 ، العدد6 ، عمادة البحث العلمي ، الجامعات الأردنية ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص376

ج- المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين

د- الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافز ماديا غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن إن تكون حافز معنوي إذا يترتب عليها وظيفة ذات مستويات اكبر .

د-العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين على أداء أفضل

2- **حوافز معنوية:**هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخر النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضي في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين زملائه.<sup>1</sup> وهناك أنواع من الحوافز المعنوية مثل:<sup>2</sup>

أ-الوظيفة المناسبة:حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكانية.

ب-الإثراء الوظيفي : وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات .

ج-المشاركة في اتخاذ القرارات:ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .

د-الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤوليات وتأكيد الذات.

هـ-المركز الاجتماعي : فالوظيفة التي تحقق للإنسان مراكز اجتماعية مرموقة تعد حافز ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعي الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها .

### 3- البرامج التدريبية وعلاقتها بالرضا الإدراكي

هي عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة كما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبارتاجية عالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-اللوزي . مرجع نفسه،ص377

<sup>2</sup>-عبد الوهاب على ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الأردن ، الرياض ، 1982، صص36-45

ويستهدف التدريب إلى رفع القدرات والوصول إلى المعايير لتحقيق الأداء المتميز ومن هذا المنطق يعتبر التدريب نشاطاً جبرياً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءات والفعالية في أي منظمة ، ومن أبرز مزايا التدريب ما يلي:<sup>2</sup>

أ/تحسين أداء الموارد البشرية: حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للإعمال المسندة إليهم ، بما يؤدي في النهاية على زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة في العمل

ب/تكوين الاتجاهات: إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

ت/المساعدة في حل المشاكل عن عمليات التشغيل: فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تحقيق معدل دوران العمل ، الغياب عدم الرضا عن العمل الحوادث والشكاوي ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها انخفاض الروح المعنوية، تقادم روح العمل .

ث/توفير الاحتياجات من العمل:فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارات ، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاص في الأجر الطويل ، وذلك طرق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها كما تهدف البرامج التدريبية بمختلف أنماطها إلى تحقيق ما يلي:<sup>3</sup>

- تنمية المعارف: أي تنمية معرف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكوينها لخدمة أهداف المنظمة إي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات وأساليب وإجراءات العمل ، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لأداء الفرد عمل معين بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصرفي ، التدريب الإداري : المدربون والمتدربون وأساليب التدريب ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، مصر، 2009

<sup>2</sup> -جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الاسكندرية ،الدار الجامعية ،2009، ص334-335

<sup>3</sup> -عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادة، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،الرياض،2001،ص18

- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة ورغباتها والمجتمع: حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ويعمل هذا التدريب على تحسين هذا الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.

تذكير العاملين بأساليب الأداء: تعريفهم أو لايؤول بالتغيرات و التعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما ستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلة.

-الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإن حدث فائض في العمالة في تخصص إقطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها وتقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية ، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتهم ، وتحسين صورتها في أذهانهم وبدعم مركزها تنافسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، 2000 ص268.

## الفصل الثاني:

### إجراءات الدراسة الميدانية:

1- مجال الدراسة

2- عينة الدراسة

3- منهج الدراسة

4- الادوات المستخدمة في جمع البيانات

5- الاساليب الإحصائية

### الفصل الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة: يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي و ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

المجال الجغرافي- المجال البشري -المجال الزمني.

1- **المجال الجغرافي**: يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لاجراء البحث الميداني اجريت هذه الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها.

#### الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS :

هو اقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي طبيعة القانونية وتنظمة الاداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 جانفي 1992 هذا الصندوق يختص ب:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والامراض المهنية .
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم إجتماعيا .
- تقديم الاداءات النقدية والعينة .
- تحصيل الاشتراكات ومراقبة التزامات الخاضعين .
- توقيع الاتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية .
- ممارسة المراقبة الطبية علي المؤمنين الاجتماعيين .

#### التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء وكالة المسيلة CNAS:

تأسس الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة سنة 1978 بإنشاء فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات إداريا تابع لولاية سطيف، وفي إطار اللامركزية للضمان الاجتماعي تم إنشاء وكالة قائمة بذاتها سنة 1985 مكلفة بتسيير الاخطاء الاجتماعية المنصوص عليها قانونا ، ولقد أستند إليها المشروع مهام رئيسية بحكم أنها وكالة من الدرجة الثانية المهام التالية :

-تحصيل الإشتراكات.

-إجراء المراقبة الطبية .

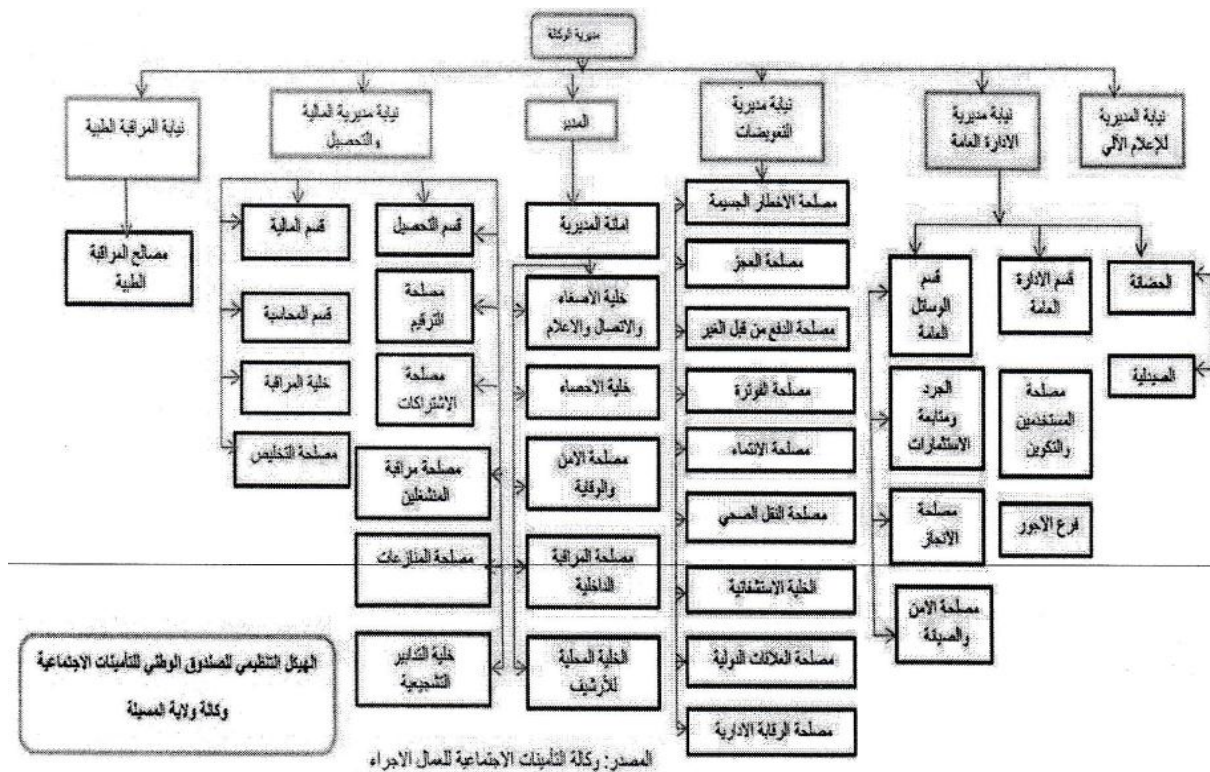
-تقدير التعويضات.

التوزيع الجغرافي للضمان الإجتماعي على مستوى ولاية المسيلة :

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

مراكز دفع التعويضات + مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
<p>مقر الوكالة</p> <p>-كشورود على (الحي الاداري سابقا)</p> <p>-حمام الضلعة.</p> <p>-سيدي عيسى .</p> <p>-بسعادة.</p> <p>-عين الملح.</p> <p>-مقرة.</p> <p>-أولاد دارج.</p>	<p>-مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن.</p> <p>الجامعة -القصية</p> <p>-المعاذ -الخبانة</p> <p>-بروهم -أولاد سيدي إبراهيم</p> <p>-عين الخضرا -سيدي عامر .</p> <p>-مسيف -عين الحجل -بن سرور ونوغة .</p> <p>جبل أمساعد (عين غراب) -بلعايبة -أسليم -</p> <p>أولاد منصور .</p> <p>-امجدل .-أولاد عدى لقابلة .</p> <p>-الشلال .-الهامل تامسة.</p>

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة.



2- المجال البشري : يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل، و التي تكون مجالات للملاحظة<sup>1</sup>.

و حتى تكون الدراسة علمية و عملية و لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا، وواضحا حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة. للاختبار و بجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل و الأدوات المناسبة أما مجتمع الدراسة الذي نعمل على جمع المعلومات منه هم الاطارات و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ، لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة ، CNAS حيث بلغ عدد الإطارات 117 أما أعوان التحكم فإن عددهم هو 403 كما يبلغ عدد أعوان التنفيذ حوالي 129 موظف.

### 3-المجال الزمني:

و يقصد به الوقت الذي استغرقت هذه الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة و ما يقارب شهر من الزمن، ذلك أن الزيارات كانت تتم في الفترات المسائية و قد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بثلاث مراحل موزعة كالتالي:

أ -المرحلة الأولى: و هي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة استغرقت يومين من 22 إلى 2018/4/23 خلالها التعرف و ضبط النشاط و معينة طرق التسيير في المؤسسة و استعمالنا لأهم المشاكل التي يعاني منها الموظفون و العمال كما سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية جمع المعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا مع المسؤولين على فترة زمنية للإجراء الدراسة و تطبيق الاستبيان على العينة المدروسة.

### ب -المرحلة الثانية:

واستغرقت من 2018/4/25 إلى 2018/4/29 حيث تم تجريب الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها و لم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أ جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين .

<sup>1</sup> grawitz madelline : lexique des sciences sociales (4 eme ed) paris dalloz 1998 p293

ثانياً: العينة و طريقة اختيارها:

حينما يصعب على الباحث جمع بياناته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة (1). حيث تعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية و الذي يشمل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمقراطية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و المهنية التي تهتم بها الباحث إن اختيار العينة هو السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج منطقية و هو عنصر مهم في بناء البحث و التخطيط للوصول إلى غايته المنشودة.

اختيار العينة:

إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات و هم إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ ويقدر عددهم ب649 عامل وموظف ونظر إلي أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية ولا اختيارها خطوتان أولاً تحليل المجتمع الأصلي والثانية الاختيار العشوائي ، على صفات المجتمع الأصلي، وتكون الخطوة الأولى سبيل إعداد المجتمع الأصلي، الظاهرة في صورة طبقات او مجموعات، واهم الطرق المستعملة في تحديد حجم العينات المسحوبة من الطبقات المختلفة هي طريقة التوزيع المتساوي ، وطريقة التوزيع المناسب وطريقة التوزيع الأمثل (2). وكما ذكرنا سابقا فإن العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من الإطارات وأعاون التحكم واعوان التنفيذ هو 649 وقد تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية لاختيار تناسبي 10% وعليه فإن حجم العينة كما يلي :

العينة	العدد الكلي	المجتمع الاصلي
12	117	إطارات
40	403	اعوان تحكم
13	129	اعوان تنفيذ
65	649	المجموع

أما عينة الدراسة فهي 60 فردوهي تمثل عدداً للاستمارات الصالحة للدراسة، بعد استرجاعها من 65 استمارة موزعة.

<sup>1</sup> يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، 2000، ص 62.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين "دار العلوم للنشر التوزيع مصر سنة 2003 ص28

## ثالثا - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليل لكونه أكثر تلاؤما مع أهداف الدراسة حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة لما هي في الواقع وصفا دقيقا كما رأينا.<sup>1</sup> حيث يقوم المنهج على مرحلتين أساسيتين هما:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الاستكشاف و الصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث و هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بمجموع البحث و الاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية للدراسة و من ثم تحليل بعض الحالات التي يزيد عن الاستئصال للمشكلة.

**المرحلة الثانية:** و تعتبر مرحلة التشخيص و الوصف و ذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات و تقديم التفسير الملائم لها.

## رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

إن اختيار الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لا تتم تلقائيا و إنما يجب مراعاة عدة نقاط منها ميدان أو تخصص الباحث و كذا نوعية البحث و ظروف الملابس التي تحيط بالموضوع<sup>2</sup>. و كذا موضوع البحث و طبيعته<sup>3</sup>.

حيث تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات و وسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أي ميدان الدراسة و الواقع أن اعتماد الباحث على منهج معين و هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات<sup>4</sup>.

## 1-1 المقابلة:

حيث تعتبر استبانة شفوية يقوم بفضلها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص كما تعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث قمنا باستخدام هذه الأداة لإجراء مقابلة مع المسؤولين لأخذ فكرة عن المؤسسة بصفة عامة.

<sup>1</sup> رشيد زرواقي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص 257

<sup>2</sup> محمد سليم، منهجية البحث العلمي، ط2، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004

<sup>3</sup> سعيد ناصف، محاضرات في تصنيف البحوث الاجتماعية وتنفيذها، مكتبة وهران الشرق، الجزائر، 2007، ص31

<sup>4</sup> سيد علي شيئا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأنشطة الفنية، مصر، ص199

## 1-2 الاستبيان:

حيث يعرف بأنه أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>(1)</sup>. و قد خصص المحور الأول للتعرف على البيانات العامة للعينة من حيث الجنس و السن و المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل وفي المحور الثاني تمحورت أسئلته حول أبعاد برامج تحسين جودة العمل اما في المحور الثالث فقد خصص أسئلته حول ابعاد الرضا الوظيفي .

## خامسا: الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في دراستنا في تحليل الاحصائي باستعمال برنامج SPSS . كرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

(1) يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم ، مرجع نفسه، 2000، ص 82.

# الفصل الثالث:

## تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى

2- نتائج الدراسة في ظل الفرضية الاولى

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

2- نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثانية

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

2- نتائج الدراسة في ظل الفرضية الثالثة

-تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

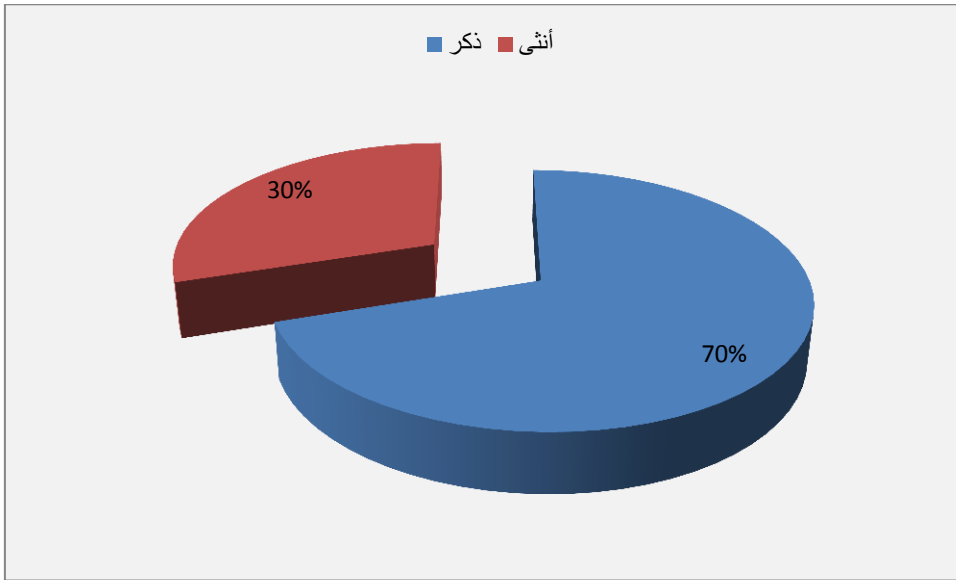
خلاصة

## عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	42	ذكر
30%	18	أنثى
100%	60	الإجمالي

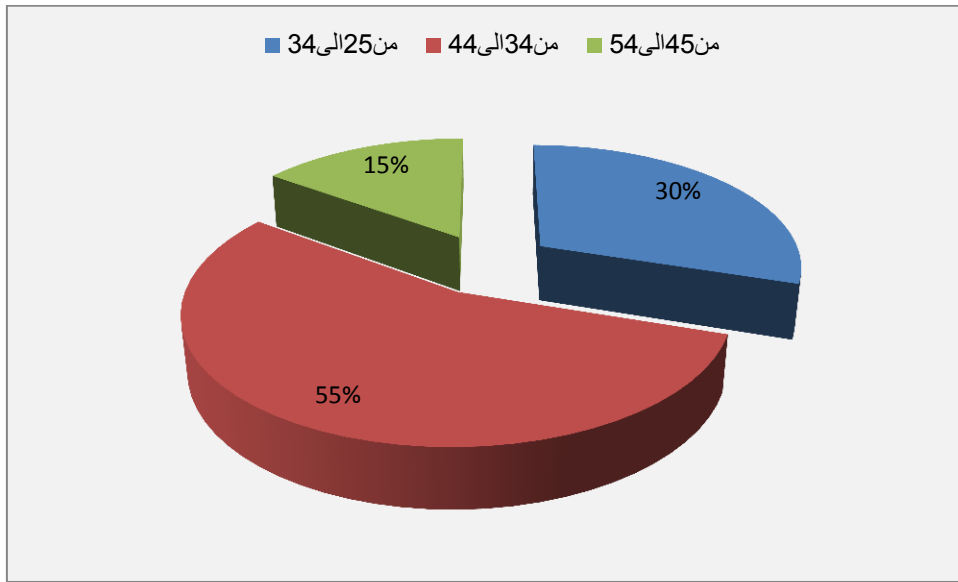


الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 42 فرد أي بنسبة 70 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 18 فرد أي ما نسبته 30% وهذا الفارق الكبير بين الجنسين يعود حسب رأينا إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الذي يتمثل في الأعمال الإدارية هذا المجال الذي يكثر فيه الاختلاط بين الجنسين ، خاصة وأن قيم المجتمع المسيلي محافظ والذي يرفض خروج المرأة للعمل، مما يجعلنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن العمل داخل مؤسسة CNAS في هذه الفترة يطغى عليها طابع العمل الرجالي.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
30%	18	من 25 إلى 34
55%	33	من 34 إلى 44
15%	09	من 45 إلى 54
100%	60	الإجمالي



الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

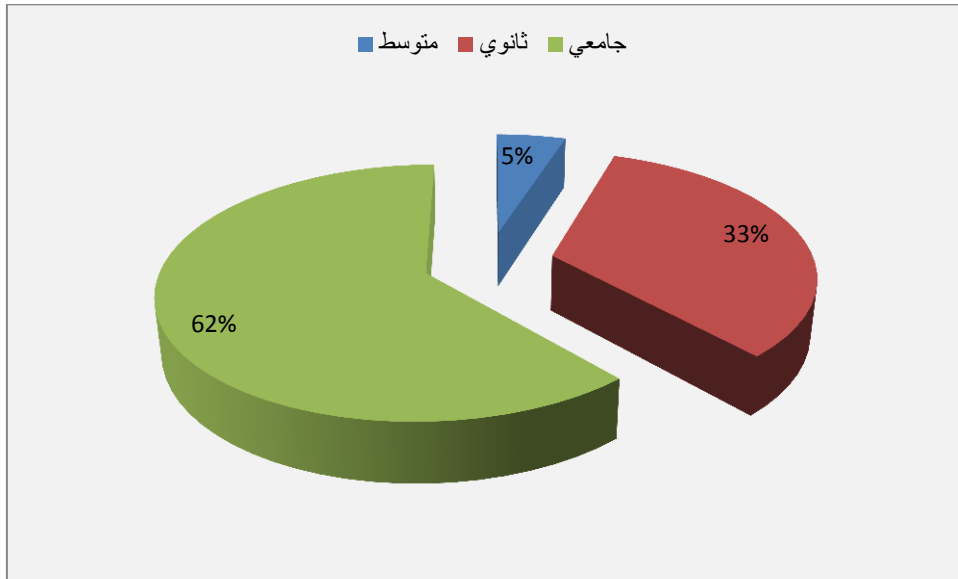
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 25 إلى 34 سنة " قدرت بـ 18 فرد بنسبة 30%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 34 إلى 44 سنة " قدرت بـ 33 فرد أي بنسبة 55%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 45 إلى 54 سنة " قدرت بـ 09 فرد أي بنسبة 15%. من خلال ما سبق يتبين أن سياسة التشغيل بمؤسسة CNAS لفئة الشباب بطيئة جداً، وهذا ما تعكسه نسبة الفئة العمرية [25-34] بـ 30%، ولكن تم الاعتماد في سياسة التوظيف لهذه المناصب الجديدة عن طريق الترقية من الداخل، حيث تم اختيار وانتقاء أفضل العناصر لشغل هذه الوظائف - حسب ما عبر عنه بعض الباحثين - أثناء سحب الاستبيان منهم . وربما يرجع سبب عدم توظيف الطاقات الشبانية بالصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية إلى طبيعة نشاطه الخدماتي والذي لا يستدعي وجود منافسة خارجية التي تستلزم جلب كفاءات جديدة من الخارج .

ومنه نستنتج أن الأولوية تعطى إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية مع نقص توظيف الكفاءات الجديدة.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%05	03	متوسط
%33.3	20	ثانوي
%61.7	37	جامعي
%100	60	الإجمالي



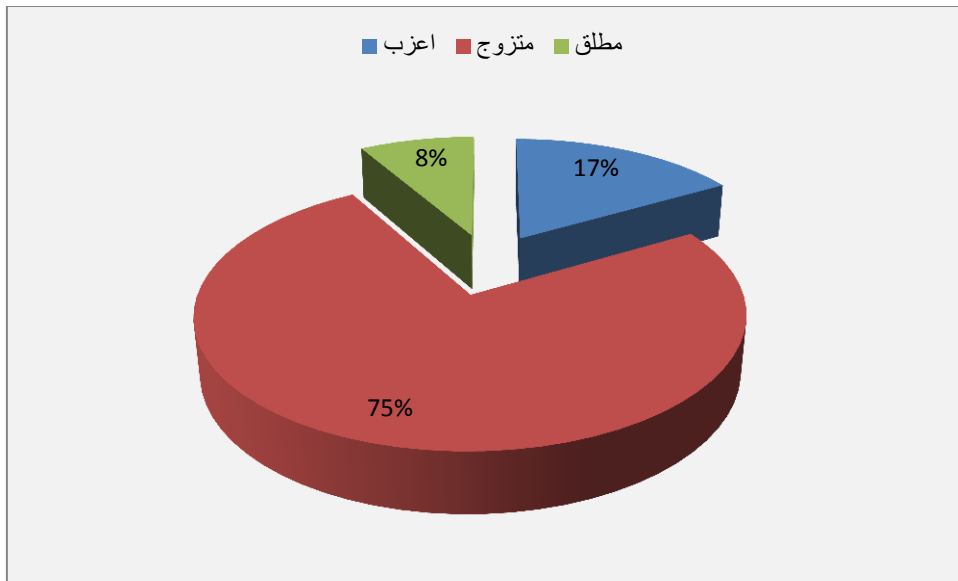
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي " متوسط " قدرت بـ 03 فرد بنسبة 05% ، أما عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي "ثانوي " فقد قدرت بـ 20 فرد أي بنسبة 33.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الحاصلين على مستوى التعليمي " جامعي " قدرت بـ 37 فرد أي بنسبة 61.7%. من خلال المعطيات الكمية للجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي والجامعي ،حيث سجلت نسبتهم بـ 33.3%

و61.7% . وهذا راجع إلى أن كل من هذين الفئتين يتطلب عملهم مستوى تعليمي عالي أي العمل حسب التخصص العلمي لأن وظائفهم تحتاج إلى تحكم جيد والتي تسند إليهم مجموعة من المهام الإدارية الأساسية والعمليات التقنية بحكم مناصبهم العليا التي يشغلونها في المؤسسة.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
16.7%	10	اعزب
75%	45	متزوج
8.3%	05	مطلق
100%	60	الإجمالي



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد،

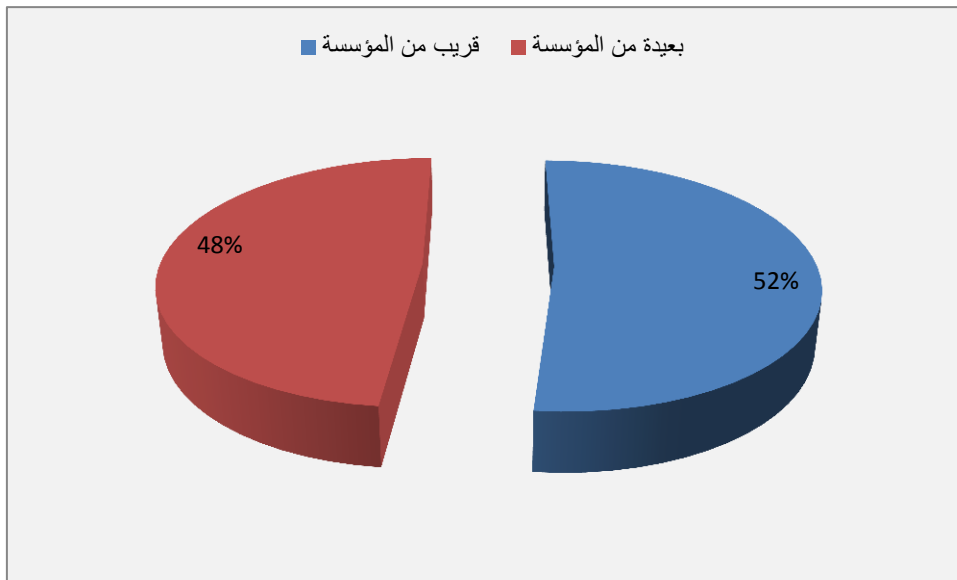
نلاحظ أن عدد الأفراد "العزاب" قدر بـ 10 أفراد بنسبة 16.7%، أما عدد الأفراد "المتزوجين" فقد قدر بـ

45 فرد أي بنسبة 75%، أما عدد الأفراد "المطلقين" فقد قدر بـ 05 أفراد أي بنسبة 8.3%.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين متزوجين وهذا يعكس في العادة فئة تبحث عن الاستقرار في العمل.

#### الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قرب المؤسسة

قرب المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
قريبة من المؤسسة	31	51.7%
بعيدة من المؤسسة	29	48.3%
الإجمالي	60	100%

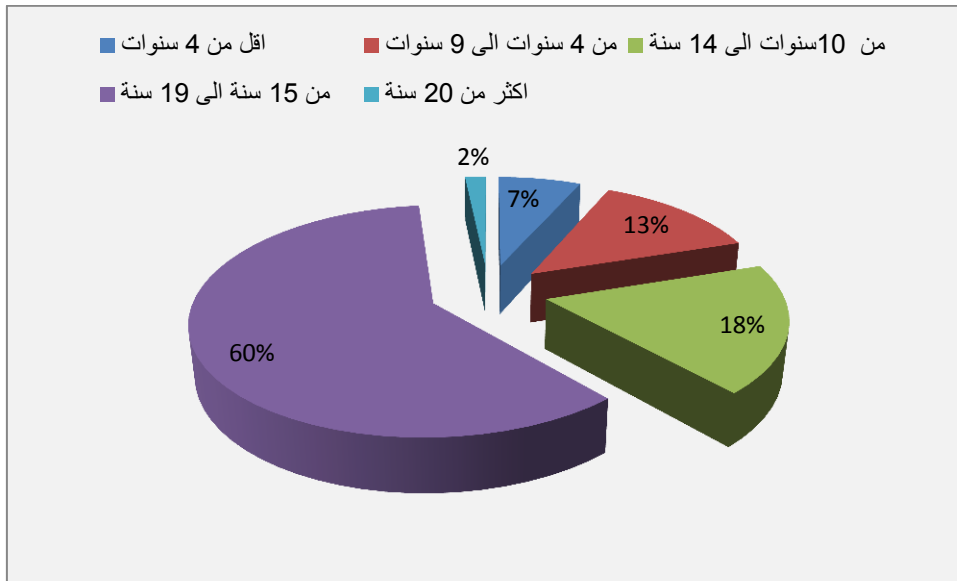


#### الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير قرب المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الافراد القريبين من المؤسسة قدر بـ 31 فرد أي بنسبة 51.7 %، وهذا ما يتيح لهم بدا العمل من دون مشقة السفر التي ترهق العمال في حين نلاحظ أن عدد الافراد البعيدين عن المؤسسة قدر بـ 29 فرد أي ما نسبته 48.3 %، وهنا نلاحظ بأن النسب متقاربة.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية داخل المؤسسة
%6.7	04	اقل من 4 سنوات
%13.3	08	من 4 سنوات الى 9 سنوات
%18.3	11	من 10 سنوات الى 14 سنة
%60	36	من 15 سنة الى 19 سنة
%1.7	01	اكثر من 20 سنة
%100	60	الإجمالي



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية داخل المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تقل مدة الخدمة لديهم عن 4 سنوات" قدرت بـ 04 أفراد بنسبة 6.7%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 4 إلى 9 سنوات فقد قدر عددهم بـ 08 فرد أي بنسبة 13.3%، في حين قدر عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 10 إلى 14 سنوات بـ 11 فرد بنسبة 18.3%، في حين قدر عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 15 إلى 19 سنوات بـ 36 فرداً

بنسبة 60%، و أخيرا الأفراد الذين تفوق مدة الخدمة لديهم 20 سنة " والمقدر عددهم ب فرد واحد أي بنسبة 1.7%. توضح لنا بيانات هذا الجدول أن أغلب الأفراد العاملين هم من ذوي الخبرة المهنية من 15 إلى 19 سنة مما يبين لنا أن مؤسسة CNAS اعتمدت طيلة عملها على عمالها الأوائل، فهي بذلك تعتمد على مبدأ الأقدمية في العمل وهذا ما يبين لنا أن هذه المؤسسة لا تقوم بتجديد الطاقات العمالية، ويرجع سبب ذلك إلى أن عملية التوظيف فيها قليلة جدا خاصتنا في الفترة الأخيرة.

#### نتائج المحور الخاص بالبيانات السوسولوجي العامة:

- معظم عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي ذكور.
- يتكون المورد البشري للمؤسسة من الشباب القادر علي العطاء
- تعتمد المؤسسة علي عمال متعلمين بين ثانويين وجامعيين .
- يتميز عمال المؤسسة بالخبرة في المؤسسة



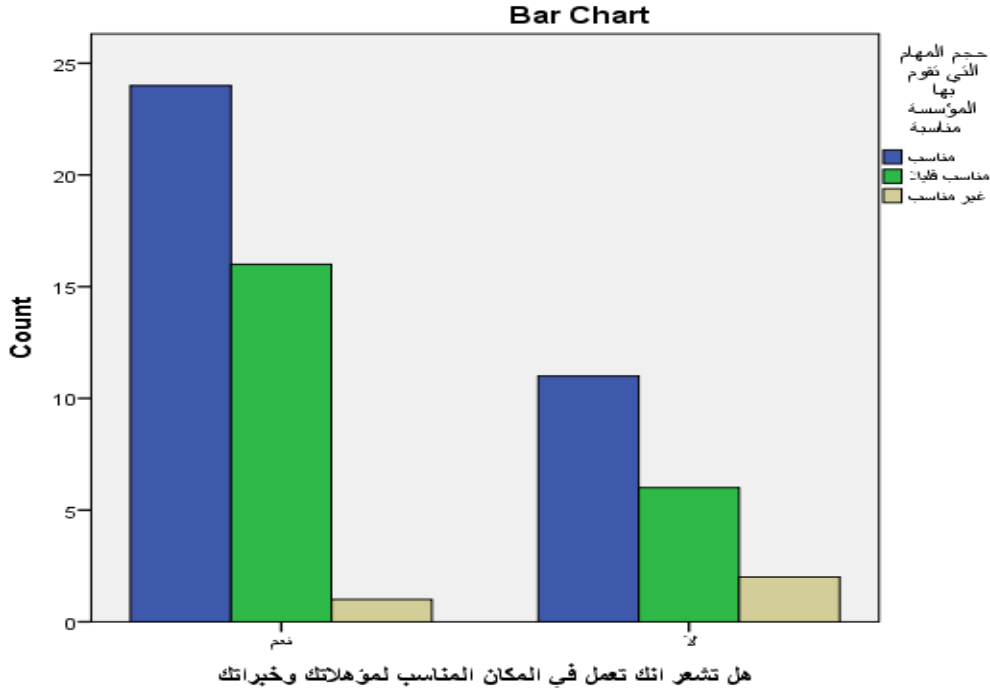
41.2% و 58.8% لا يشعرون بذلك ، مقابل من يتحملون مسؤولية العمل نادرا ويشعرون بتحقيق طموحاتهم بنسبة 100% و 0.00% لا يشعرون بذلك .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية، نستنتج أن المبحوثين يتحملون المسؤولية ويشعرون بتحقيق طموحاتهم الوظيفية وهذا راجع بأن مؤسسة CNAS، تعمل علي إعطاء للموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به، فإنه يشعر بقدر أكبر من المسؤولية عن نتائج عمله وتقوم بمنح المزيد من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بالتالي يمكن أن نعتبر أنه يوجد رضا وظيفي لدى الموظفين حول الطموح الذي تحققه الوظيفة لهم ، وذلك بعكس ما جاءت به نظرية X بأن الأفراد يفضلون تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل حتي وإذا كان على حساب طموحاتهم الفردية بمعنى ان الفرد لايميل إلى تحمل المسؤولية. كما اعتبر هيرزبرج المسؤولية لإنجاز العمل من بين العوامل المرتبطة بالعمل فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد.

الجدول رقم (8): يمثل العلاقة بين (حجم المهام التي تقوم بها والعمل في المكان المناسب).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	حجم المهام التي تقوم بها			بدائل الإجابة	
					غير مناسب	مناسب قليلا	مناسب		
غيردالة عند 0.05	0.38	1.89	02	41	1	16	24	نعم	العمل في المكان المناسب
				68.3%	33.3%	72.7%	68.6%		
				19	2	6	11	لا	
				31.7%	66.7%	27.3%	31.4%		
				60	3	22	35	المجموع	
				100%	5%	36.7%	58.3%		
100%	100%	100%	100%						

يربط بين السؤالين (س8 و س24) \*



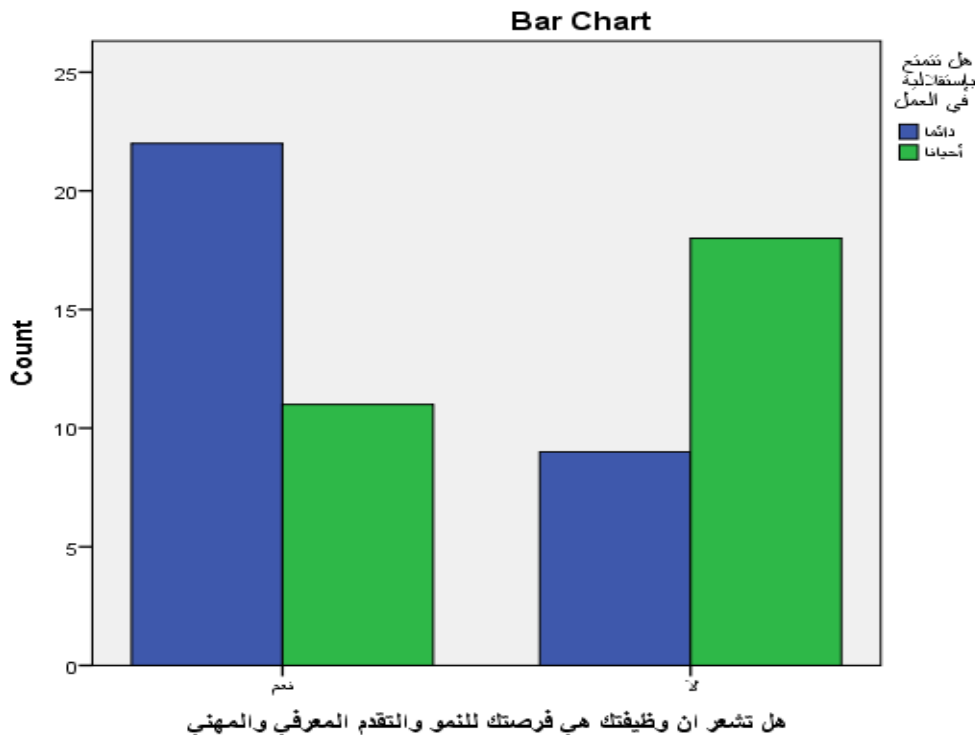
من الجدول رقم (8) نجد أن حجم المهام مناسبة ويشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب بنسبة 68.6% و31.4% لا يشعرون بذلك، مقابل من يعتبرون أن حجم المهام مناسب قليلا ويشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب بنسبة 72.7% و27.3% لا يشعرون بذلك، مقابل من يعتبرون أن حجم المهام غير مناسب ويشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب بنسبة 33.3% و66.7% لا يشعرون بذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من عدم وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج بأن موظفين مؤسسة CNAS يعتبرون أن حجم المهام لا يتناسب مع المؤهلات كالخبرة والتدريب ومستوي التعليمي وهذا يؤثر علي الانجاز والأداء في العمل ويؤدي إلي الشعور بالنقص والضعف في الأداء وبالتالي تؤدي بها إلي عدم الرضا في مكان العمل الذي يمارسه، كما يعتبر ألتون مايو في حركة العلاقات الإنسانية أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوي كفايته لا يتحدد بطاقة الفيسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إدارة الجماعة وخلفية الاجتماعية .

الجدول رقم (9): يمثل العلاقة بين ( التمتع باستقلالية في العمل و فرص النمو والتقدم المعرفي والمهني).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	التمتع باستقلالية في العمل		بدائل الإجابة	
					دائما	أحيانا	نعم	لا
دالة عند 0.01	0.01	6.60	01	33	11	22	نعم	و فرص النمو والتقدم المعرفي والمهني
				55.0%	37.9%	71.0%		
				27	18	9	لا	
				45.0%	62.1%	29.0%		
				60	29	31	المجموع	
				100%	48.3%	51.7%		
100%	100%	100%						

يربط بين السؤالين (س9 و س25 \* )



من الجدول رقم(9) نجد من يتمتع باستقلالية في العمل دائما ويشعر بأن وظيفته هي فرصة للنمو والتقدم المعرفي والمهني بنسبة 71.0% و 29.0% لا يشعرون بذلك ، مقابل من يتمتع باستقلالية في العمل

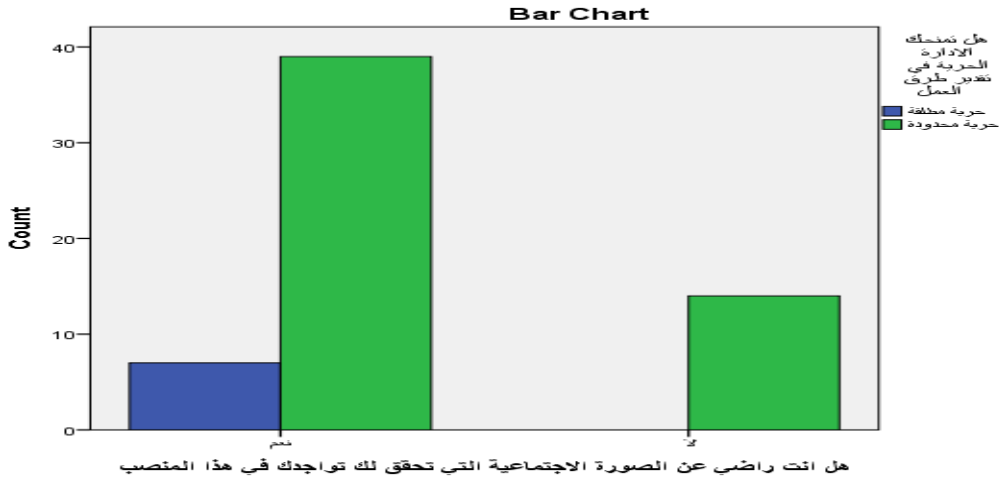
أحياناً ويشعر بأن وظيفته هي فرصة للنمو والتقدم المعرفي والمهني بنسبة 37.9% و62.1% لا يشعرون بذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج بأن مؤسسة CNAS تمنح للموظف درجة من الحرية في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، ومنحه صلاحية تحديد الإجراءات اللازمة لاستخدامها في تنفيذ عمله، حيث يعتبر ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين بحيث يعتبر بأن وظيفته هي التي تمنح له القدرة على الابتكار وروح الإبداع وبالتالي تدفعه إلى تنمية قدراته ومهاراته وإدراكاته ومن خلق الدافع به إلى تحسين العمل والرضا على مايقدمه.

الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين ( الحرية في تقدير طرق العمل و الرضا عن الصورة الاجتماعية في المنصب).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	الحرية في تقدير طرق العمل		بدائل الإجابة
					حرية مطلقة	حرية محدودة	
غيردالة عند 0.05	0.12	2.41	01	46	39	7	نعم
				76.7	73.6%	100.0%	
				14	14	0	لا
				23.3	26.4%	0.0%	
				60	53	7	المجموع
				100	88.3%	11.7%	
				100	100%	100%	
				%			

يربط بين السؤالين (س10 و س26) \*



من الجدول رقم(10) نجد من يشعرون بحرية مطلقة في تقدير طرق العمل ويشعرون بالرضا عن الصورة الاجتماعية في المنصب بنسبة 100% و0.0% لا يشعرون بذلك ، مقابل من يشعرون بحرية محدود في تقدير طرق العمل ويشعرون بالرضا عن الصورة الاجتماعية في المنصب بنسبة 73.6% و26.4% لا يشعرون بذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من عدم وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج بأن موظفي مؤسسة CNAS يمتلكون حرية محدودة في تقدير طرق العمل وذلك بسبب القوانين المتبع في الوظيفة وبالتالي يؤدي إلي نقص الأداء فيمكن أن نقول أن الأداء الوظيفي للموظف يتغير حسب الصورة الاجتماعية التي تقدمها الوظيفة، كما أشار فيبير أن المكانات تتحدد تبعاً للوظائف وإن تسرب الشعور للعامل بمحدودية ومكانته الاجتماعية ينعكس على أدائه في العمل وعلى انجازه ويدفع به إلى انسحاب في بعض الاحيان وخلق مشكلات كدوران العمل.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

- يتحملون الأفراد مسؤولية العمل داخل مؤسسة CNAS بالمسئولة
  - الشعور بتحقيق طموحاتهم الوظيفية في العمل.
  - حجم المهام مناسب مع قدرات العمال .
  - التمتع باستقلالية في العمل واعتبار الوظيفة هي فرصة للنمو والتقدم المعرفي والمهني .
  - اعتبار الحرية محدودة في تقدير طرق العمل .
  - عدم الرضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها تواجدهم في هذا المنصب .
- وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى للإثراء الوظيفي علاقة بالرضا العاطفي محققة إلى حد ما

للحوافز المحيطة علاقة بالالتزام الاستمراري

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

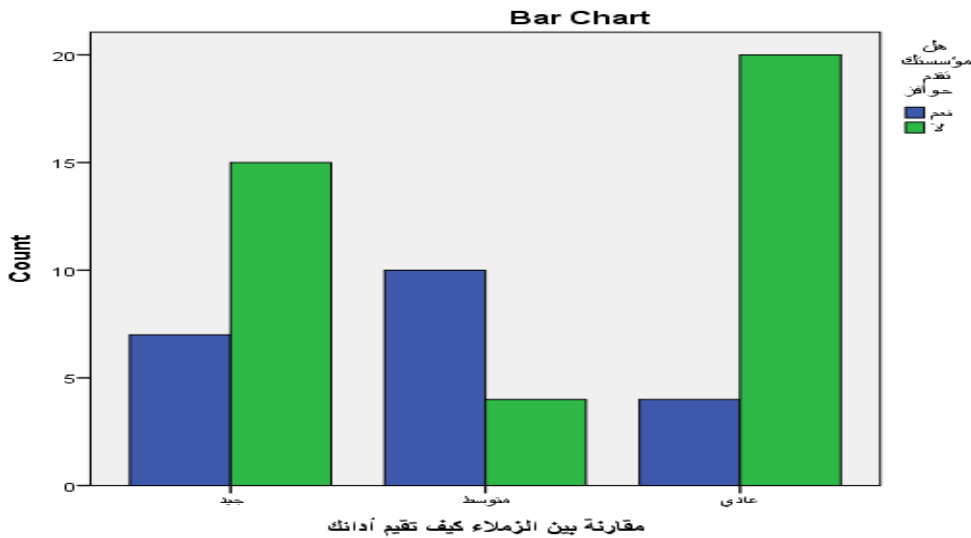
2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (11): يمثل العلاقة بين ( تقديم الحوافز و تقييم الأداء مقارنة بين الزملاء ).

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	تقديم الحوافز		بدائل الإجابة	
					لا	نعم	تقييم الأداء مقارنة بين الزملاء	
دالة عند 0.01	0.00	11.81	02	22	15	7	جيد	تقييم الأداء مقارنة بين الزملاء
				36.7%	38.5%	33.3%		
				14	4	10		
				23.3%	10.3%	47.6%	متوسط	
				24	20	4		
				40.0%	51.3%	19.0%	عادي	
				60	39	21	المجموع	
				100%	65%	35%		
				100%	100%	100%		

يربط بين السؤالين ( (س 12 و س 37) ) \*



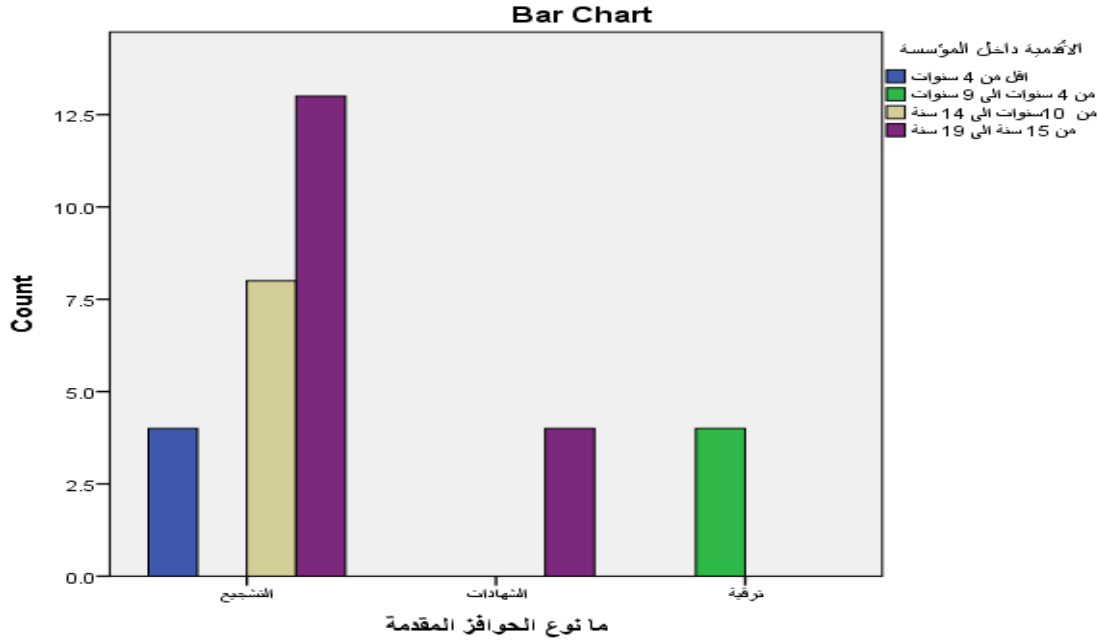
من الجدول رقم (11) نجد أن من يعتقدون بتقديم الحوافز وتقييمها بنسبة 33.33% يرونها جيدا و 47.6% متوسطة 19.0% عادية ، مقابل من لا يعتقدون بتقديم حوافز وتقييمها بنسبة 38.5% يرونها جيدة و 10.3% متوسطة و 51.3% عادية .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج ان مؤسسة الضمان الاجتماعي تقدم حوافز عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية والداخلية التي تشجع الفرد علي زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتوافق والمتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلي زيادة أدائه مرة أخرى ، كما أشارت دراسة العربي حكيم علي وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم بذلك من خلال ربط الإنجاز المتحقق من الموظف بالمكافآت والترقيات والحوافز .

الجدول رقم (12):يمثل العلاقة بين(الأقدمية داخل المؤسسة والحوافز المقدمة).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	الأقدمية داخل المؤسسة					بدائل الإجابة	
					أكثر من 20	من 15 الى 19	10 من 14	4 الى 9	أقل من 4		
دالة عند 0.01	0.00	36.72	06	4	25	13	8	0	4	تشجيعا	الحوافز المقدمة
				100	75.8	76.5%	100%	0%	100%	ت	
				0	4	4	0	0	0	شهادات	
				0%	12.1	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%		
				0	4	0	0	4	0	ترقية	
				0%	12.1	0%	0%	100%	0.0%		
				4	33	17	8	4	4		
				%	55%	28.3%	13.3%	6.7%	6.7%		
				100	100	100%	100%	100%	100%	المجموع	
%	%										

يربط بين السؤالين (س6 و س13)



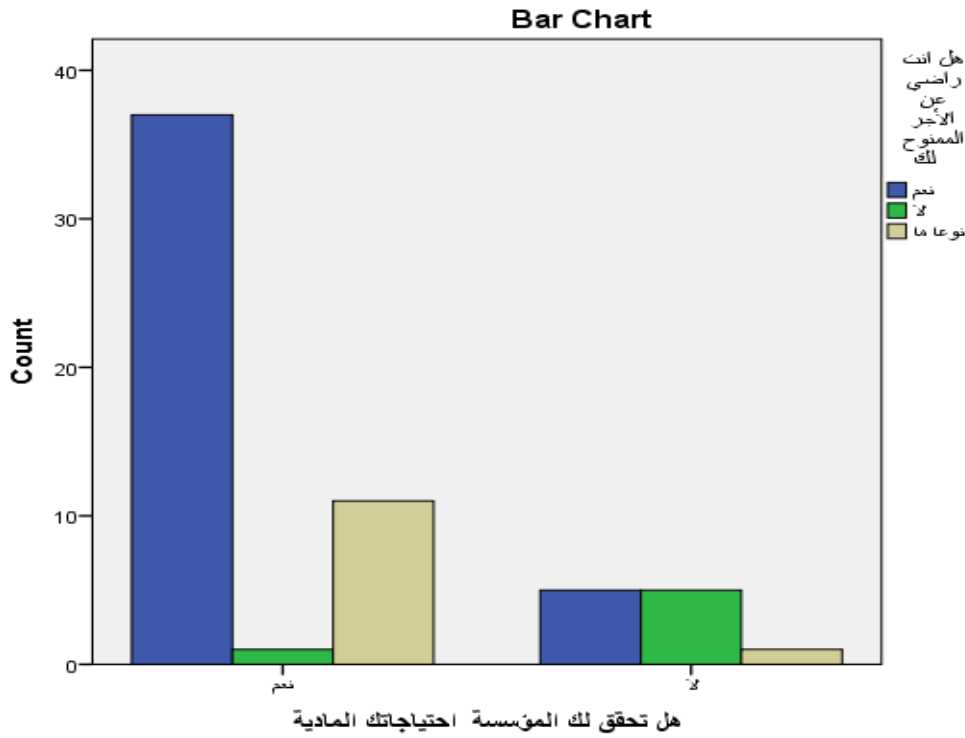
من خلال الجدول (12) نجد من لديهم أقدميه أقل من 4 سنوات ويرونها أنها تشجيعات بنسبة 100% ، مقابل من 4 إلى 9 سنة يعتقدون أنها ترقية بنسبة 100% ، مقابل من 10 إلى 14 سنة يعتقدون أنها تشجيعات بنسبة 100% ، مقابل 15 إلى 19 سنة يعتقدون أنها تشجيعات بنسبة 76.5% ، مقابل أكثر من 20 سنة يعتقدون أنها تشجيعات بنسبة 75.8% ، وهنا تم التركيز في القراءة على النسب المرتفعة .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج أن الأفراد العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي هم من ذوي الخبرة المهنية أكثر من 20 سنة مما يبين لنا أن مؤسسة CNAS اعتمدت طيلة عملها على عمالها الأوائل، فهي بذلك تعتمد على مبدأ الأقدمية في العمل وهذا ما يبين لنا أن هذه المؤسسة لا تقوم بتجديد الطاقات العمالية، ويرجع سبب ذلك إلى أن عملية التوظيف فيها قليلة جداً، وهذا يدل على أنها تركز على الحوافز الفردية وتختص بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً ان تمنح مكافئة مالية ،ترقيات ،تشجيعات ، شهادات .

الجدول رقم (13): يمثل العلاقة بين ( الرضا عن الأجر و تحقيق الاحتياجات المادية ).

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	الرضا عن الأجر			بدائل الإجابة
					نوعا ما	لا	نعم	
غير دالة عند 0.05	0.00	18.89	02	49	11	1	37	تحقيق الاحتياجات المادية
				81.7%	91.7%	16.7%	88.1%	
				11	1	5	5	لا
				18.3%	8.3%	83.3%	11.9%	
				60	12	6	42	المجموع
				100%	20%	10%	70%	
				100%	100%	100%	100%	

يربط بين السؤالين (س14 وس 27 \*)



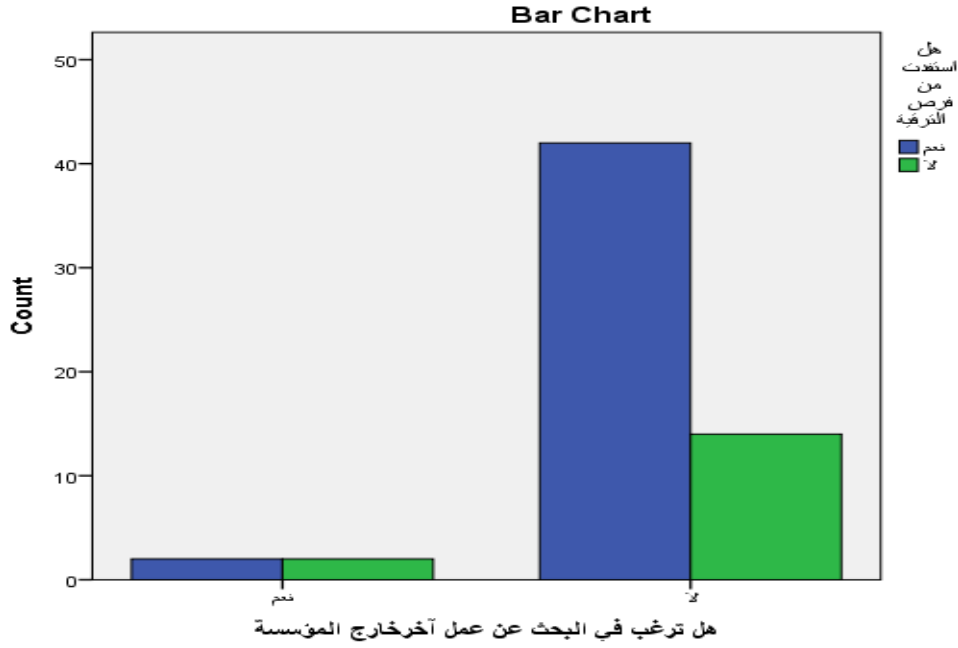
من خلال الجدول رقم (13) نجد أن الرضا عن الأجر وتحقيق الاحتياجات المادية بنسبة 88.1% و 11.9% لا يحققون الاحتياجات المادية، مقابل الأفراد غير راضين عن الأجر ويحققون الاحتياجات المادية بنسبة 16.7% و 83.3% لا يحققون الاحتياجات المادية، مقابل الأفراد راضين عن الأجر نوعا ما ويحققون الاحتياجات المادية بنسبة 91.7% و 8.3% لا يحققون الاحتياجات المادية

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نلاحظ أن المبحوثين راضين عن الأجر الممنوح وبالتالي عن الراتب ككل، مما يعني أنهم يتقاضون أجر يسمح لهم بتلبية أحاجاتهم المادية وبالتالي فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة تفهم دوافع الفرد وحاجيته المادية حيث كلما كان الأجر كبير كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر. استنادا إلى ذلك يرى "ماسلو" أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، وبذلك فإن كل حاجة مشبعة لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا لأنه إذا شعر بإشباع إحدى هذه الحاجات فإنه سيشعر مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة الموائية تصاعديا.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين (الاستفدت من فرص الترقية والبحث عن عمل خارج المؤسسة).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	الاستفدت من فرص الترقية		بدائل الإجابة
					لا	نعم	
غيردالة عند 0.05	0.27	1.19	01	4	2	2	نعم
				6.7%	12.5%	4.5%	
				56	14	42	لا
				93.3%	87.5%	95.5%	
				60	16	44	المجموع
				100%	26.7%	73.3%	
				100%	100%	100%	

يربط بين السؤالين (س15 و س28 \* )



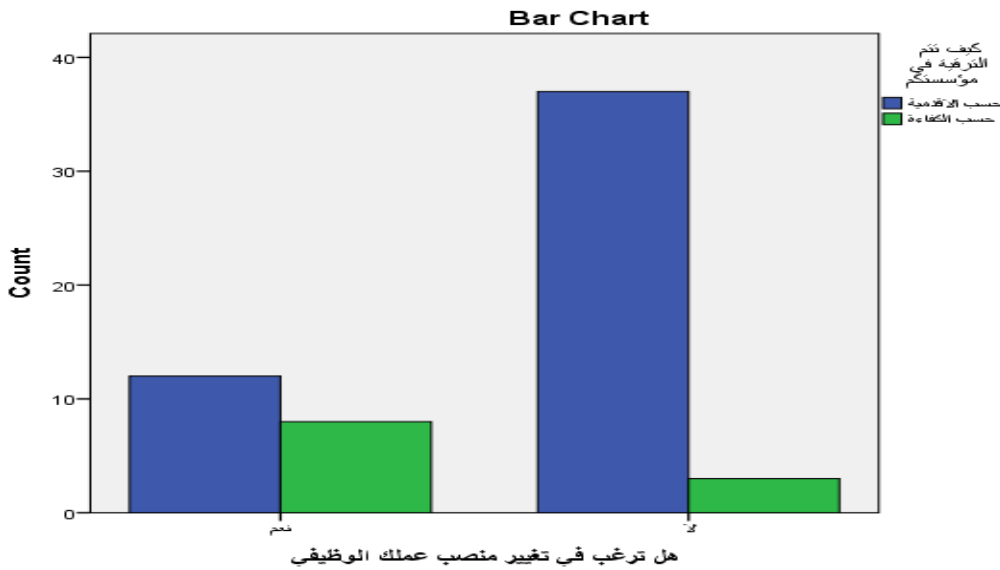
من خلال الجدول رقم (14) نجد من أستفادوا من فرص الترقية ويبحثون عن عمل آخر خارج المؤسسة بنسبة 4.5% و95.5% لا يبحثون عن عمل آخر خارج المؤسسة، مقابل الذين لم يستفيدوا من فرص الترقية ويبحثون عن عمل آخر خارج المؤسسة بنسبة 12.5% و87.5% لا يبحثون عن عمل آخر خارج المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من عدم وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نلاحظ أن العمال غير راضين عن الفرص الممنوحة لهم في الترقية وأن هذا ما يمكن أن يدفعهم إلى الاستقالة من عملهم، والبحث عن عمل خارج المؤسسة كما اوضحت دراسة برياح محمد الامين أن رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة ، لايعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا ، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضا عن العناصر الأخرى ،وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته فيؤدي به الى تغير منصب عمله .

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين (انواع الترقية و الرغبة في تغيير منصب العمل الوظيفي).

القرار	مستوى الدلالة	كاف <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	انواع الترقية		بدائل الإجابة	
					حسب الكفاءة	حسب الاقدمية		
دالة عند 0.01	0.00	9.40	01	20	8	12	نعم	الرغبة في تغيير منصب العمل الوظيفي
				33.3%	72.7%	24.5%		
				40	3	37		
				66.7%	27.3%	75.5%	لا	
				60	11	49		
				100%	18.3%	81.7%		
				100%	100%	100%	المجموع	

يربط بين السؤالين (س16 وس 29 \* )



من خلال الجدول رقم (15) يرون أن الترقية تمنح حسب الأقدمية ويرغبون في تغيير منصب العمل الوظيفي بنسبة 24.5% و 75.5% لا يرغبون في تغيير منصب العمل الوظيفي ، مقابل من يرون أن الترقية تمنح حسب الكفاءة ويرغبون في تغيير منصب العمل الوظيفي بنسبة 72.7% و 27.3% لا يرغبون في تغيير منصب العمل الوظيفي.

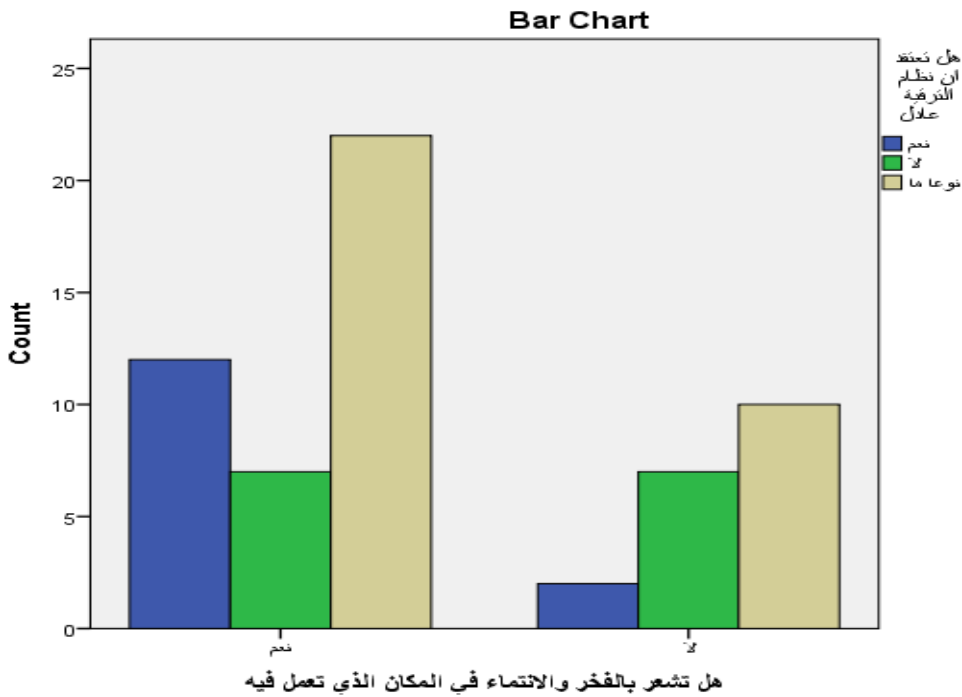
من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كاف<sup>2</sup>) للاستقلالية نلاحظ أن العمال يفضلون الأقدمية ثم الكفاءة وهذا ما يعكس التركيبة

البشرية للمؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة التي أغلبها عمال قداماء أكفاء ولكن دون شهادات تعليمية وفي نظرية Z يتلقى العمال قدر كبير من المعلومات عن آدائهم وعن مستقبلهم المهني وإثر الإنتقاد الكبير للترقية وفق الأقدمية تم أخذ مبدأ الكفاءة بعين الإعتبار مع أخذ التأهيل الجامعي كمطلب للتوظيف وهو ما زاد من الرضا الوظيفي في المؤسسات اليابانية والتخلي عن فكرة تغيير منصب العمل

الجدول رقم (16): يمثل العلاقة بين (نظام الترقية و الشعور بالفخر والانتماء في مكان العمل).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	نظام الترقية			بدائل الإجابة	
					نوعا ما	لا	نعم		
دالة عند 0.05	0.04	9.13	02	41	22	7	12	نعم	و الشعور بالفخر والانتماء في مكان العمل
				68.3%	68.8%	50.0%	85.7%		
				19	10	7	2	لا	
				31.7%	31.3%	50.0%	14.3%		
				60	32	14	14	المجموع	
				100%	53.3%	23.3%	23.3%		
100%	100%	100%	100%						

يربط بين السؤالين (س17 و س 30) \*



من خلال الجدول رقم (16) يرون أن نظام الترقية عادل ويشعرون بالفخر والانتماء في مكان العمل بنسبة 85.7% و 14.3% لا يشعرون بالفخر والانتماء في مكان العمل، مقابل من يرون أن نظام الترقية ليس عادل ويشعرون بالفخر والانتماء في مكان العمل بنسبة 50.0% و 50.0% لا يشعرون بالفخر والانتماء في مكان العمل، مقابل من يرون أن نظام الترقية عادل نوعا ما ويشعرون بالفخر والانتماء في مكان العمل بنسبة 68.8% و 31.3% لا يشعرون بالفخر والانتماء في مكان العمل .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نلاحظ أن المبحوثين يرون أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لديها ترقية متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نظام الترقية في تحسين مستوي الرضا الوظيفي ، وتحفيز العمال علي العمل بروح معنوية مرتفعة وبالتالي يؤدي بالفرد إلى الشعور بالفخر والانتماء في مكان العمل

### 1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

- هناك نظام للحوافز مشجع في المؤسسة .
  - يتلقى العمل تشجيعات من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي
  - هناك راضا عن الأجر الممنوح يحقق احتياجاتهم المادية .
  - تمنح الترقية علي حساب الاقدمية وبالتالي تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي .
  - نظام الترقية عادل ويشعر العمل بالفخر والانتماء في مكان العمل علي الرغم من خلقه لدوران العمل .
- وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الثانية والمتمثلة في :للحوافز المحيطة علاقة بالالتزام الاستمراري للعمل محقق إلى درجة كبيرة

للبرامج التدريبية علاقة بالرضا العاطفي

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

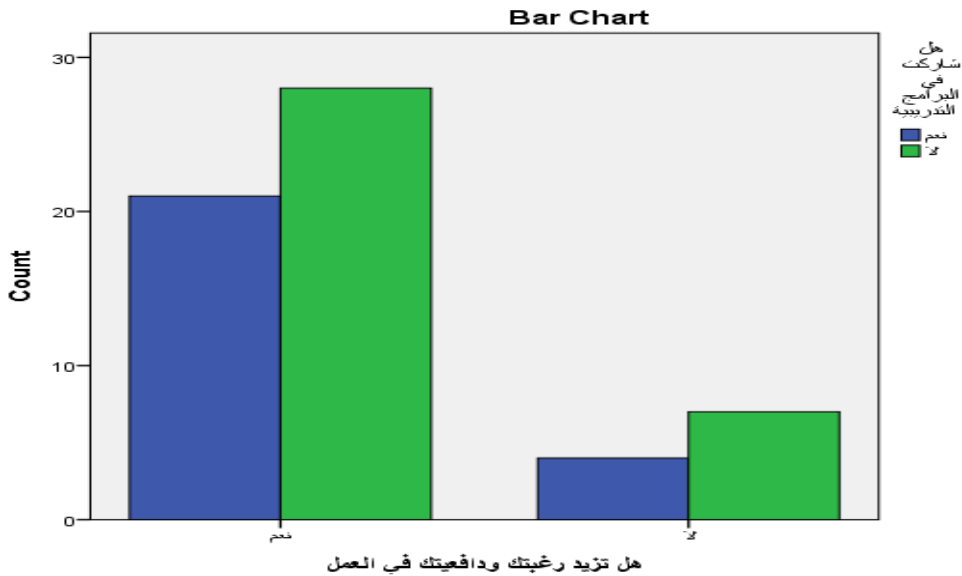
2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (17): يمثل العلاقة بين ( المشارك في البرامج التدريبية و الزيادة في الرغبة والدافعية في العمل).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	المشارك في البرامج التدريبية		بدائل الإجابة	
					لا	نعم	نعم	لا
غيردالة عند 0.05	0.69	0.15	01	49	28	21	نعم	الزيادة في الرغبة والدافعية في العمل
				81.7%	80.0%	84.0%		
				11	7	4	لا	
				18.3%	20.0%	16.0%		
				60	35	25	المجموع	
				100%	58.3%	41.7%		
100%	100%	100%						

يربط بين السؤالين (س 18 وس 35) \*



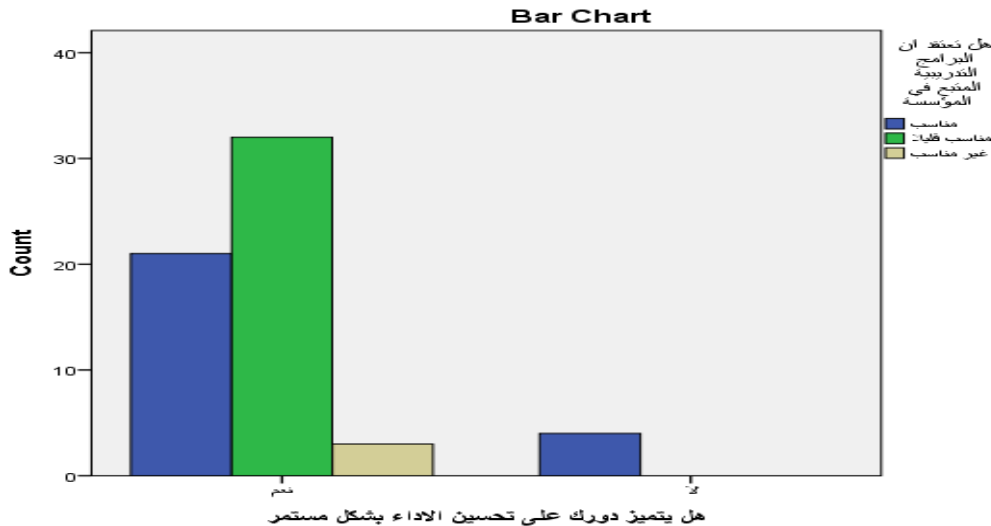
من خلال الجدول رقم (17) نجد ان الأفراد الذين شاركوا في البرامج التدريبية ويشعرون بالزيادة في الرغبة والدافعية في العمل بنسبة 84.0% و 16.0% لا يشعرون بذلك ، مقابل الذين لم يشاركوا في البرامج التدريبية ويشعرون بالزيادة في الرغبة والدافعية في العمل بنسبة 80.0% و 20.0% لا يشعرون بذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من عدم وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نلاحظ أن المبحوثين شاركوا في البرامج التدريبية ولكنهم ليشعرون بالزيادة في الرغبة والدافعية في العمل وهذا يعود الي نقص في البرامج التدريبية المقدمة باعتباره نظرية جافة وبالتالي

الجدول رقم (18):يمثل العلاقة بين (مناسبة البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة وتأثيره على تحسين الأداء بشكل مستمر).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	مناسبة البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة			بدائل الإجابة	
					مناسب	مناسب قليلا	غير مناسب		
دالة عند 0.05	0.05	6.00	02	56	3	32	21	نعم	وتأثيره على تحسين الأداء بشكل مستمر
				93.3%	100.0%	100.0%	84.0%		
				4	0	0	4	لا	
				6.7%	0.0%	0.0%	16.0%		
				60	3	32	25	المجموع	
				100%	5%	53.3%	41.7%		
				100%	100%	100%	100%		

يربط بين السؤالين (س 19 وس 33) \*



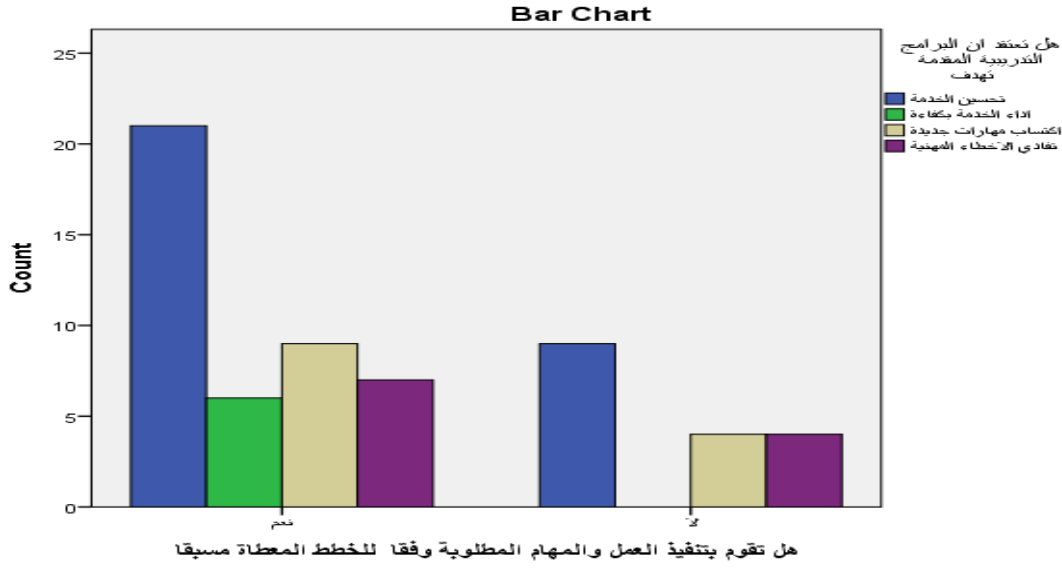
من خلال الجدول رقم (18) نجد من يرون أن البرامج التدريبية مناسبة وتأثر علي تحسين الأداء بشكل مستمر بنسبة 84.0% و 16.0% لا تأثر علي تحسين الأداء بشكل مستمر، مقابل من يرون أن البرامج التدريبية مناسبة قليلا وتأثر علي تحسين الأداء بشكل مستمر بنسبة 100% و 0.0% لا تأثر علي تحسين الأداء بشكل مستمر، مقابل من يرون أن البرامج التدريبية غير مناسبة وتأثر علي تحسين الأداء بشكل مستمر بنسبة 100% و 0.0% لا تأثر علي تحسين الأداء بشكل مستمر

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نلاحظ أن المبحوثين يعتبرون أن البرامج التدريبية مناسبة وان الفرد يتميز دوره بتحسين الأداء بشكل مستمر حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين علي زيادة مستوى أداءهم للإعمال المستند إليهم، بما يؤدي في النهاية إلي زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي او نوعي بسبب زيادة المهارات والمعارف في العمل

الجدول رقم (19): يمثل العلاقة بين (أهداف البرامج التدريبية المقدمة وتنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	أهداف البرامج التدريبية المقدمة				بدائل الإجابة	
					تفادي الاخطاء	اكتساب مهارات	اداء الخدمة	تحسين الخدمة	نعم	لا
غيردالة عند 0.05	0.42	2.8	03	43	7	9	6	21	نعم	وتنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا
				71.7%	63.6%	69.2%	100.0%	70.0%		
				17	4	4	0	9	لا	المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا
				28.3%	36.4%	30.8%	0.0%	30.0%		
				60	11	13	6	30	المجموع	المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا
				100%	18.3%	21.7%	10%	50%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%						

يربط بين السؤالين (س 20 وس 32) \*



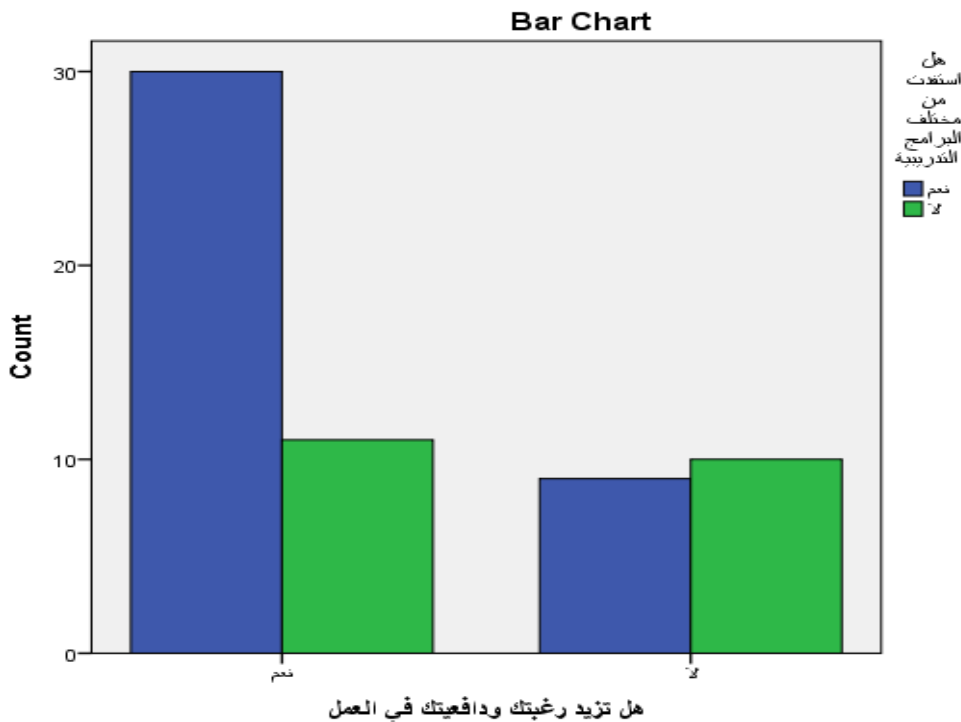
من خلال الجدول رقم (19) نجد من بين أهداف البرامج التدريبية المقدمة تحسين الخدمة ويتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا بنسبة 70% و30% لا يتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا، مقابل من بين أهداف البرامج التدريبية المقدمة أداء الخدمة بكفاءة ويتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا بنسبة 100% و0.0% لا يتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا، مقابل من بين أهداف البرامج التدريبية المقدمة اكتساب مهارات ويتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا بنسبة 69.2% و30.8% لا يتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا، مقابل من بين أهداف البرامج التدريبية المقدمة تفادي الأخطاء ويتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا بنسبة 63.6% و36.4% لا يتم تنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من عدم وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج ان البرامج التدريبية تهدف إلى أداء الخدمة بكفاءة من أجل الوصول إلى المعايير لتحقيق الأداء المتميز ، في تحديد مستوى الكفاءات والفاعلية في أي منظمة.

الجدول رقم (20):يمثل العلاقة بين (الاستفادة من مختلف البرامج التدريبية و الزيادة في الرغبة والدافعية في العمل).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	الاستفادة من مختلف البرامج التدريبية		بدائل الإجابة
					لا	نعم	
دالة عند 0.05	0.04	8.99	01	41	11	30	نعم
				68.3%	52.4%	76.9%	
				19	10	9	لا
				31.7%	47.6%	23.1%	
				60	21	39	المجموع
				100%	35%	65%	
				100%	100%	100%	

يربط بين السؤالين (س 21 و س 35 )



من خلال الجدول رقم (20) نجد من أستفادوا من مختلف البرامج التدريبية ويشعرون بالزيادة في الرغبة والدافعية في العمل بنسبة 76.9% و 23.1% لا يشعرون بذلك ،مقابل من لم يستفيدوا من مختلف البرامج التدريبية ويشعرون بالزيادة في الرغبة والدافعية في العمل بنسبة 52.4% و 47.6% لا يشعرون بذلك

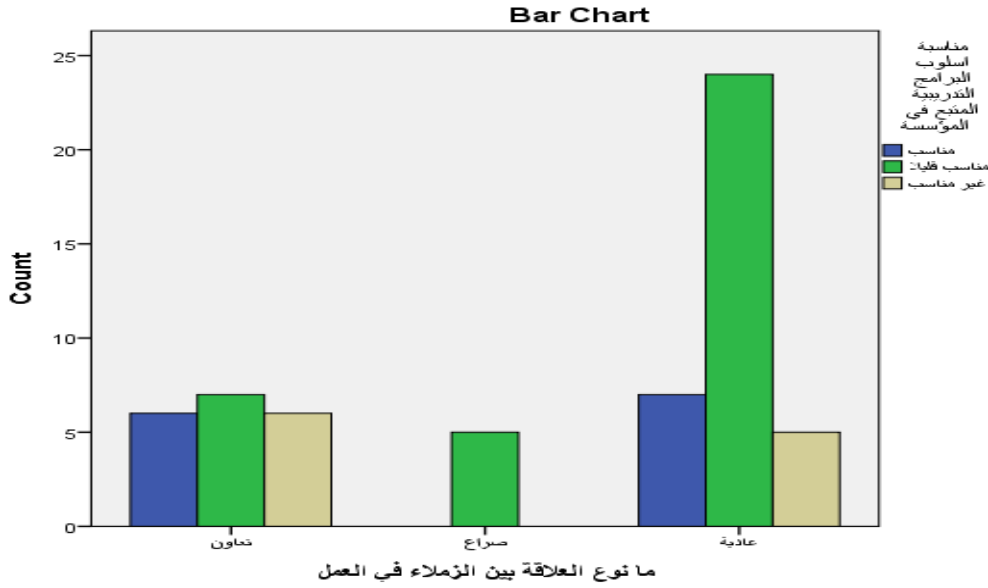
من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية يمكن أن نرجع تأكيد المبحوثين على أنهم استفادوا من مختلف البرامج التدريبية المقدمة وقد ساهمت أيضا في تقوية الرغبة و الدافعية في العمل إلى أن البرامج التدريبية تسمى العوامل المؤثرة على الأداء الجيد كما يمنح الفرصة للأفراد للتميز كما يزودهم بمهارات و معارف جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة و احترافية أي أن البرامج التدريبية تساعدهم على تحفيز الأفراد للقيام بمهامهم بأكثر حماسية و دافعية.

كما يساعدهم على التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العامل و يعمل أيضا على التقليل من التوتر و القلق الناجمين عن عدم معرفة مهام و وسائل العمل المختلفة بالنسبة للعامل كما يطور من السلوكيات التي تتناسب و طبيعة المهام و الأدوار التي يؤديها و الالتزام بروح الاحترام و الانضباط و العلاقات التي تتطلبها الوظيفة.

الجدول رقم (21): يمثل العلاقة بين (مناسبة أسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة ونوع العلاقة بين الزملاء في العمل).

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	مناسبة أسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة			بدائل الإجابة	
					مناسب	مناس قليلا	غيرمناسب	تعاون	نوع العلاقة بين الزملاء في العمل
دالة عند 0.05	0.03	8.44	04	19	6	7	6	تعاون	نوع العلاقة بين الزملاء في العمل
				31.7%	54.5%	19.4%	46.2%		
				5	0	5	0	صرع	
				8.3%	0.0%	13.9%	0.0%		
				36	5	24	7	عادية	
				60.0%	45.5%	66.7%	53.8%		
				60	11	36	13	المجموع	
				100%	18.3%	60%	21.7%		
100%	100%	100%	100%						

يربط بين السؤالين (س 21 و س 36).



من خلال الجدول رقم (21) نجد ان أسلوب البرامج التدريبية مناسب وهناك علاقة تعاون بين الزملاء في العمل بنسبة 46.2% و 53.8% علاقة عادية ،مقابل ان أسلوب البرامج التدريبية مناسب قليلا وهناك علاقة تعاون بين الزملاء في العمل بنسبة 19.4% و 66.7% علاقة عادية ، مقابل ان أسلوب البرامج التدريبية غير مناسب وهناك علاقة تعاون بين الزملاء في العمل بنسبة 54.5% و 45.5% علاقة عادية .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والتأكد من وجود علاقة بين العبارتين عن طريق حساب (كا<sup>2</sup>) للاستقلالية نستنتج أن المبحوثين اعتبروا أن البرامج التدريبية مناسبة ومناسب قليلا وأن العلاقة التي تنشئ بين الأفراد هي علاقة تعاون و هذا راجع إلى مؤسسة التكوين التي تتعامل معها المؤسسة حيث أغلب المؤسسات مجهزة جيدا و مزودة بكل الوسائل التي تساعد العمال على الاستفادة من التدريب من وسائل دراسة و قاعات و مرافد و مطاعم و أماكن الراحة و هو الأمر الذي ينعكس على العمال بالإيجاب فيستفيدون من العملية التدريبية. وبالتالي يتولد عن ذلك علاقة جيد بين الأفراد داخل محيط العمل

## 2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

-يشارك العمال في البرامج التدريبية

- يشعرون بالزيادة في الرغبة والدافعية في العمل.

- الهدف من البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة عموما مناسب

-يتميز دور العمال علي تحسين الأداء بشكل مستمر

- الهدف من البرامج التدريبية المقدمة هو تحسين الخدمة بكفاءة
- يقوم العمال بتنفيذ المهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا.
- أسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة عموما مناسب
- تسود علاقة تعاون بين الأفراد

وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الثالثة والتمثلة في: للبرامج التدريبية علاقة بالرضا الإدراكي نقول بأنها محققة .

### تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد لتحليل الإحصائي للفرضية العامة ، والتي ترى وجود علاقة بين برامج تحسين جودة العمل و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي مسيلة إذ تحققت هذه الفرضية و أن هناك علاقة بين برامج تحسين جودة العمل و الرضا الوظيفي لدى عمال إدارة مؤسسة الضمان الاجتماعي المسيلة ، هذه النتيجة جاءت لتساند ما تم التوصل إليه في دراسة قام بها كل من Konrd et mangel 2000 و التي استهدفت التعرف على تأثير برامج جودة حياة العمل على الإنتاجية و قام الباحثان بالتوصل إلى أن هناك ارتباط و تأثير ايجابي و قوي بين برامج جودة حياة العمل و عدم الفصل بينها و بالتالي تؤثر على الإنتاجية للمنظمات و تؤدي هذه العلاقة إلى تخفيض معدل دوران العمل و الغياب و التأخير و تشجيع العاملين على بذل المجهود الإضافي و تقديم المساهمات التطوعية حتى يمكن أن يتوصل إلى مستوى الإبداع.

وأيضا ما يدعم هذه النتائج إلى ما توصل إليه البليسي دراسته التي كانت تدور حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي و التي توصلت إلى انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لجودة الحياة الوظيفية ( ظروف العمل المعنوية ، رفاهية العاملين ، عوامل وظيفية ، عوامل مالية ، بيئة عمل صحية و آمنة ، مشاركة العاملين

في الإدارة و إجراءات التقويم و المظالم و التوازن بين الحياة و العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.

وما نجده أيضا من خلال دراسة عبد الفتاح المغربي و التي تدور حول جودة حياة العمل و أثرها على الاستغراق الوظيفي فإنها قد توصلت إلى أن القصور في توفير بيئة عمل آمنة و صحية طبقا للمعايير السلامة و الصحة المهنية الدولية أو وجود خلل في احد مؤشرات الجودة قد يحيل دون ذلك في عرقلة الأداء و بالتالي عدم الاستغراق و منه لا و جود لجو الإبداع هنا.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نرى أن هناك كثير من المؤسسات تتحصر ذاتيا في حدود ضيقة، لذا فإن الحاجة إلى توفير بيئة عمل أكثر جودة و التي تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب و الجمود الذهني الذي قد يعيقها في حل المشكلات و يمنحها خيالا أرحب و يفتح ليا آفاقا أوسع، مما يساعدها على التحرر من اسر العادة و الروتين ، لموصول إلى أفكار مبتكرة ، وحلول مبدعة خلاقة.

خاتمة

## خاتمة

إن تحقيق جودة العمل بأبعادها النفسية و الاجتماعية و الطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية و أخلاقية و معنوية تتحملها المنظمات ، و مستوى كفاءة المنظمة إن في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو ،الازدهار و التكيف وذلك من خلال مساعدة العاملين بالنظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب و الجمود الذهني الذي قد يعيقها في حل المشكلات ، و يمنحها خيالاً أرحب و يفتح لها آفاقاً أوسع ، فنجاح المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما و نوعاً .

ذلك أن التوجهات الحالية للمؤسسات لم تعد تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد و التقنيات الحديثة فقط و إنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه و أبعاده باستثمار الرأس المال الفكري .

إن التركيز على أهمية و دور الموارد البشرية كرأس مال بشري و تنافسي قوى جعل المسيرين ، وأرباب الأعمال و النقابات ، يغيرون نظرتهم إلى العاملين من مجرد مستأجرين إلى شركاء في وضع البرامج و الأسس الضرورية للنجاح و التكيف في ظل المنافسة الحادة، كما ينظر إليهم كإرادات هامة في المنظمة و تعتبر جودة العمل على مفهوم متوافق مع المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف و الإدارة بالجودة الشاملة و الإدارة الإستراتيجية كما يعتبر من المفاهيم الواسعة النطاق، فهو ينطلق من توفير بيئة عمل آمنة و صحية و هادئة إلى المشاركة و الإدارة الذاتية في العمل التنظيمي و ينظر إليها على أنها احد الركائز الأساسية التي يستند عليها برامج الجودة الشاملة لدى الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة سواء في المجال الصناعي و التربوي و السياسي من اجل تطوير و انتقاء أفضل المناهج و تنمية ثقافة الجودة الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية حيث أن هذه البرامج تسهم في إشباع حاجات العاملين مما يولد الشعور بالرضا و تحفيزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء و الانتماء و المشاركة الفاعلة نتيجة لتطبيق مثل هذه البرامج..

قائمة المصادر

والمرجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الحديث الشريف.

ثالثاً: المراجع العربية.

- 1- احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، 2000.
- 2- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2009 .
- 3- جاب الرب، جودة حياة العمل في المنظمات المهنية ،جامعة قناة السويس ،جمهورية مصر العربية، 2007 .
- 4- جاب الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقات في منظمات الأعمال الدولية ،السويس كلية التجارة الاسماعلية ،2009 .
- 5- حمود خضير كاظم ،السلوك الإداري ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ،2002.
- 6- يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، 2000.
- 7- محمد سليم ، منهجية البحث العلمي ، ط2 ، دار العرب للنشر والتوزيع ، وهران ،2004
- 8- محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديد للنشر ،مصر ،2003
- 9- محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط1 ،دار قنديل النشر والتوزيع .
- 10- محمد عبد الفتاح الصرفي ، التدريب الإداري : المدربين والمتدربون وأساليب التدريب ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،مصر،2009 .
- 11- سليم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية :التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، ط2 ،مرمر للطباعة والتغليف ،الرياض السعودية ،2008 .
- 12- سعيد ناصف ، محاضرات في تصنيف البحوث الاجتماعية وتنفيذها ،مكتبة وهران الشرق ، الجزائر ، 2007 .
- 13- سيد علي شيتا ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ، مكتبة الانشطة الفنية ، مصر
- 14- عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادة، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،الرياض،2001.
- 15- عبد الوهاب على ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الأردن ، الرياض ، 1982 .

## قائمة المصادر والمراجع

- 16- على عسكر ، الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات سلاسل ، الكويت،2004.
- 17-فايز محمد رجب بهتي ،الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2011 .
- 18- فاروق عبد فلييه ،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005.
- 19- خالد عبد الرحمان الهيبي ،إدارة الموارد البشرية :الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة،(ت)،2008
- 20- فهمي منصور ،إدارة القوي البشرية ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 .
- 21- صلاح الدين شروخ" :منهجية البحث العلمي للجامعيين "دار العلوم للنشر والتوزيع مصر سنة 2003.
- 22- رشيد زرواقي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007.

### رابعاً: الرسائل والأطروحات الجامعية.

- 1- إيناس فؤد نواري فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بالإدارة التربوية والتعلم بمدينة مكة المكرمة ، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التجارة ،جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .1429هـ
- 2- العربي حكيم ،أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول GPN بالبويرة رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل (شهادة الماستر)، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ،2013/2014
- 3- بركبية ثورية ،إدراك الاساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمقراطية ، (رسالة ماجستير)، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة قسم علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2016/2017
- 4- برباح محمد الأمين ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل (شهادة الماستر)، في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة تلمسان،2016
- 5- جبلي فاتح ،الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، (رسالة ماجستير) ،قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة منتوري، قسنطينة ، 2006.

## قائمة المصادر والمراجع

6- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية ، (رسالة دكتوراه)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014

7- نائل صفدي وآخرون ،مدى رضا العاملين وأثرها على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية ، (رسالة ماجستير )، قسم التسويق ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة النجاح الوطنية، 2011 .

8- ومان محمد توفيق ،تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية ،دراسة في الابعاد السوسيو تقنية مديريةية الامن لولاية بسكرة ، (رسالة دكتوراه )، قسم علوم اجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2015/2016 .

9- عبد العال صبر جلبي احمد ، نظام الجدارة في توليد الوظائف العامة ، دراسة مقارنة بين النظام الاداري الوضعي والإسلامي، (رسالة ماجستير ) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،مصر، 2008 .

### خامسا: المجالات و الدوريات.

1- اللوزي موسي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية ،مجلد22 ، العدد6 ، عمادة البحث العلمي ، الجامعات الأردنية ، عمان ، الأردن، 1995 .

2- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة ، جامعة الزقاريق ،المجلد 26 ، العدد2، يوليو2004 .

### سادسا: كتب أجنبية.

1-grawitz madelline : lexique des sciences sociales (4 eme ed) paris dalloz 1998.

الملاحق

## ملاحق رقم 01: مخرجات spss

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	42	68.9	70.0	70.0
Valid انثى	18	29.5	30.0	100.0
Total	60	98.4	100.0	
Missing System	1	1.6		
Total	61	100.0		

### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 25 الى 34	18	29.5	30.0	30.0
من 34 الى 44	33	54.1	55.0	85.0
من 45 الى 54	9	14.8	15.0	100.0
Total	60	98.4	100.0	
Missing System	1	1.6		
Total	61	100.0		

### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	3	4.9	5.0	5.0
ثانوي	20	32.8	33.3	38.3
جامعي	37	60.7	61.7	100.0
Total	60	98.4	100.0	
Missing System	1	1.6		
Total	61	100.0		

### الحالة المدنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	10	16.4	16.7	16.7
متزوج	45	73.8	75.0	91.7
مطلق	5	8.2	8.3	100.0
Total	60	98.4	100.0	
Missing System	1	1.6		
Total	61	100.0		

قرب المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
قريب من المؤسسة	31	50.8	51.7	51.7
Valid بعيدة من المؤسسة	29	47.5	48.3	100.0
Total	60	98.4	100.0	
Missing System	1	1.6		
Total	61	100.0		

الأقدمية داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 4 سنوات	4	6.6	6.7	6.7
Valid من 4 سنوات الى 9 سنوات	8	13.1	13.3	20.0
من 10 سنوات الى 14 سنة	11	18.0	18.3	38.3
من 15 سنة الى 19 سنة	36	59.0	60.0	98.3
أكثر من 20 سنة	1	1.6	1.7	100.0
Total	60	98.4	100.0	
Missing System	1	1.6		
Total	61	100.0		

Crosstabulation هل تشعر بانك حققت طموحاتك الوظيفية في هذا العمل \* هل تتحمل مسؤولية العمل

		هل تتحمل مسؤولية العمل			Total
		دائما	أحيانا	نادرا	
هل تشعر بانك حققت طموحاتك الوظيفية في هذا العمل	نعم	Count 23	7	4	34
	% within 59.0%	41.2%	100.0%	56.7%	
لا	لا	Count 16	10	0	26
	% within 41.0%	58.8%	0.0%	43.3%	
Total	Count 39	17	4	60	
% within 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.805 <sup>a</sup>	2	0.050
Likelihood Ratio	6.271	2	.043
Linear-by-Linear Association	.123	1	.726
N of Valid Cases	60		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.73.

هل تشعر انك تعمل في المكان المناسب لمؤهلاتك وخبراتك \* حجم المهام التي تقوم بها المؤسسة مناسبة Crosstabulation

	حجم المهام التي تقوم بها المؤسسة مناسبة			Total
	مناسب	مناسب قليلا	غير مناسب	
Count	24	16	1	41
% within المؤسسة مناسبة	68.6%	72.7%	33.3%	68.3%
هل تشعر انك تعمل في المكان المناسب لمؤهلاتك وخبراتك				
Count	11	6	2	19
% within المؤسسة مناسبة	31.4%	27.3%	66.7%	31.7%
لا				
Count	35	22	3	60
% within المؤسسة مناسبة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total				

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.896 <sup>a</sup>	2	.388
Likelihood Ratio	1.745	2	.418
Linear-by-Linear Association	.279	1	.597
N of Valid Cases	60		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .95.

هل تشعر ان وظيفتك هي فرصتك للنمو والتقدم المعرفي والمهني \* هل تتمتع باستقلالية في العمل Crosstabulation

	هل تتمتع باستقلالية في العمل		Total
	دائما	أحيانا	
Count	22	11	33
% within العمل	71.0%	37.9%	55.0%
هل تشعر ان وظيفتك هي فرصتك للنمو والتقدم المعرفي والمهني			
Count	9	18	27
% within العمل	29.0%	62.1%	45.0%
لا			
Count	31	29	60
% within العمل	100.0%	100.0%	100.0%
Total			

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.607 <sup>a</sup>	1	.010		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5.340	1	.021		
Likelihood Ratio	6.729	1	.009		
Fisher's Exact Test				.019	.010
Linear-by-Linear Association	6.497	1	.011		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.05.

b. Computed only for a 2x2 table

### Crosstabulation هل انت راضي عن الصورة الاجتماعية التي تحقق لك تواجدك في هذا المنصب \* هل تمنحك الادارة الحرية في تقدير طرق العمل

	هل تمنحك الادارة الحرية في تقدير طرق العمل		Total
	حرية مطلقة	حرية محدودة	
Count	7	39	46
within % هل تمنحك الادارة الحرية نعم	100.0%	73.6%	76.7%
هل انت راضي عن الصورة الاجتماعية التي تحقق لك تواجدك في هذا المنصب في تقدير طرق العمل			
Count	0	14	14
within % هل تمنحك الادارة الحرية لا	0.0%	26.4%	23.3%
في تقدير طرق العمل			
Count	7	53	60
Total within % هل تمنحك الادارة الحرية	100.0%	100.0%	100.0%
في تقدير طرق العمل			

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.412 <sup>a</sup>	1	.120		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1.161	1	.281		
Likelihood Ratio	3.993	1	.046		
Fisher's Exact Test				.184	.139
Linear-by-Linear Association	2.372	1	.124		
N of Valid Cases	60				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.63.

b. Computed only for a 2x2 table

مقارنة بين الزملاء كيف تقيم أدائك \* هل مؤسستك تقدم حوافز Crosstabulation

		هل مؤسستك تقدم حوافز		Total
		نعم	لا	
جيد	Count	7	15	22
	% within	33.3%	38.5%	36.7%
متوسط	Count	10	4	14
	% within	47.6%	10.3%	23.3%
عادي	Count	4	20	24
	% within	19.0%	51.3%	40.0%
Total	Count	21	39	60
	% within	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.810 <sup>a</sup>	2	.003
Likelihood Ratio	11.793	2	.003
Linear-by-Linear Association	1.288	1	.256
N of Valid Cases	60		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.90.

ما نوع الحوافز المقدمة \* الأقدمية داخل المؤسسة Crosstabulation

		الأقدمية داخل المؤسسة				Total
		أقل من 4 سنوات	من 4 سنوات إلى 9 سنوات	من 10 سنوات إلى 14 سنة	من 15 سنة إلى 19 سنة	
التشجيع	Count	4	0	8	13	25
	% within	100.0%	0.0%	100.0%	76.5%	75.8%
الشهادات	Count	0	0	0	4	4
	% within	0.0%	0.0%	0.0%	23.5%	12.1%
ترقية	Count	0	4	0	0	4
	% within	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	12.1%
Total	Count	4	4	8	17	33
	% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.727 <sup>a</sup>	6	.000
Likelihood Ratio	29.095	6	.000
Linear-by-Linear Association	2.976	1	.085
N of Valid Cases	33		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

### Crosstabulation هل تحقق لك المؤسسة احتياجاتك المادية \* هل انت راضي عن الأجر الممنوح لك

	هل انت راضي عن الأجر الممنوح لك			Total
	نعم	لا	نوعا ما	
Count	37	1	11	49
% within الممنوح لك	88.1%	16.7%	91.7%	81.7%
هل تحقق لك المؤسسة احتياجاتك المادية				
Count	5	5	1	11
% within الممنوح لك	11.9%	83.3%	8.3%	18.3%
لا				
Count	42	6	12	60
% within الممنوح لك	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total				

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.892 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	14.217	2	.001
Linear-by-Linear Association	.379	1	.538
N of Valid Cases	60		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.10.

**Crosstabulation هل استفتدت من فرص الترقية \* هل استفتدت من فرص الترقية**

		هل استفتدت من فرص الترقية		Total
		نعم	لا	
هل ترغب في البحث عن عمل أخر خارج المؤسسة	نعم	Count 2	2	4
	% within الترقية	4.5%	12.5%	6.7%
لا	Count 42	14	56	
	% within الترقية	95.5%	87.5%	93.3%
Total	Count 44	16	60	
% within الترقية	100.0%	100.0%	100.0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1.193 <sup>a</sup>	1	.275		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.257	1	.612		
Likelihood Ratio	1.063	1	.303		
Fisher's Exact Test				.287	.287
Linear-by-Linear Association	1.173	1	.279		
N of Valid Cases	60				

a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.07.

b. Computed only for a 2x2 table

**Crosstabulation هل ترغب في تغيير منصب عملك الوظيفي \* كيف تتم الترقية في مؤسستكم**

		كيف تتم الترقية في مؤسستكم		Total
		حسب الكفاءة	حسب الأقدمية	
هل ترغب في تغيير منصب عملك الوظيفي	نعم	Count 12	8	20
	% within مؤسستكم	24.5%	72.7%	33.3%
لا	Count 37	3	40	
	% within مؤسستكم	75.5%	27.3%	66.7%
Total	Count 49	11	60	
% within مؤسستكم	100.0%	100.0%	100.0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9.406 <sup>a</sup>	1	.002	.004	.004
Continuity Correction <sup>b</sup>	7.361	1	.007		
Likelihood Ratio	8.938	1	.003		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	9.250	1	.002		
N of Valid Cases	60				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.67.

b. Computed only for a 2x2 table

### Crosstabulation هل تشعر بالفخر والانتماء في المكان الذي تعمل فيه \* هل تعتقد ان نظام الترقية عادل

	هل تعتقد ان نظام الترقية عادل			Total	
	نعم	لا	نوعا ما		
هل تشعر بالفخر والانتماء في المكان الذي تعمل فيه	Count	12	7	22	41
	% within	85.7%	50.0%	68.8%	68.3%
	Count	2	7	10	19
	% within	14.3%	50.0%	31.3%	31.7%
	Count	14	14	32	60
Total	% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.132	2	0.04
Likelihood Ratio	8.457	2	0.05
Linear-by-Linear Association	.592	1	0.44
N of Valid Cases	60		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.43.

هل تزيد رغبتك ودافعيتك في العمل \* هل شاركت في البرامج التدريبية Crosstabulation

	هل شاركت في البرامج التدريبية		Total
	نعم	لا	
Count	21	28	49
% within هل شاركت في البرامج التدريبية	84.0%	80.0%	81.7%
Count	4	7	11
% within هل شاركت في البرامج التدريبية	16.0%	20.0%	18.3%
Count	25	35	60
% within هل شاركت في البرامج التدريبية	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.156 <sup>a</sup>	1	.693	.748	.483
Continuity Correction <sup>b</sup>	.003	1	.955		
Likelihood Ratio	.158	1	.691		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	.153	1	.695		
N of Valid Cases	60				

a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.58.

b. Computed only for a 2x2 table

هل يتميز دورك على تحسين الاداء بشكل مستمر \* هل تعتقد ان البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة Crosstabulation

	هل تعتقد ان البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة			Total
	مناسب	مناسب قليلا	غير مناسب	
Count	21	32	3	56
% within هل تعتقد ان البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	84.0%	100.0%	100.0%	93.3%
Count	4	0	0	4
% within هل تعتقد ان البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	16.0%	0.0%	0.0%	6.7%
Count	25	32	3	60
% within هل تعتقد ان البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.000 <sup>a</sup>	2	.050
Likelihood Ratio	7.408	2	.025
Linear-by-Linear Association	5.088	1	.024
N of Valid Cases	60		

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

### Crosstabulation هل تقوم بتنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا \* هل تعتقد ان البرامج التدريبية المقدمة تهدف

		هل تعتقد ان البرامج التدريبية المقدمة تهدف				Total
		تحسين الخدمة	اداء الخدمة بكفاءة	اكتساب مهارات جديدة	تفادي الخطاء المهنية	
نعم	Count	21	6	9	7	43
	% within البرامج التدريبية المقدمة تهدف	70.0%	100.0%	69.2%	63.6%	71.7%
لا	Count	9	0	4	4	17
	% within البرامج التدريبية المقدمة تهدف	30.0%	0.0%	30.8%	36.4%	28.3%
Total	Count	30	6	13	11	60
	% within البرامج التدريبية المقدمة تهدف	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.800 <sup>a</sup>	3	.423
Likelihood Ratio	4.408	3	.221
Linear-by-Linear Association	.140	1	.708
N of Valid Cases	60		

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.70.

هل تزيد رغبتك ودافعتك في العمل \* هل استفتت من مختلف البرامج التدريبية Crosstabulation

		هل استفتت من مختلف البرامج التدريبية		Total
		نعم	لا	
هل تزيد رغبتك ودافعتك في العمل	Count	30	11	41
	% within البرامج التدريبية	76.9%	52.4%	68.3%
	نعم			
هل تزيد رغبتك ودافعتك في العمل	Count	9	10	19
	% within البرامج التدريبية	23.1%	47.6%	31.7%
	لا			
Total	Count	39	21	60
	% within البرامج التدريبية	100.0%	100.0%	100.0%
	Total			

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8.991	1	0.042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5.612	1	0.047		
Likelihood Ratio	3.719	1	.054		
Fisher's Exact Test				.080	.050
Linear-by-Linear Association	3.736	1	.053		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.65.

b. Computed only for a 2x2 table

ما نوع العلاقة بين الزملاء في العمل \* مناسبة اسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة Crosstabulation

		مناسبة اسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة			Total
		مناسب	مناسب قليلا	غير مناسب	
ما نوع العلاقة بين الزملاء في العمل	Count	6	7	6	19
	% within البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	46.2%	19.4%	54.5%	31.7%
	تعاون				
ما نوع العلاقة بين الزملاء في العمل	Count	0	5	0	5
	% within البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	0.0%	13.9%	0.0%	8.3%
	صراع				
ما نوع العلاقة بين الزملاء في العمل	Count	7	24	5	36
	% within البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	53.8%	66.7%	45.5%	60.0%
	عادية				
Total	Count	13	36	11	60
	% within البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total				

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.448 <sup>a</sup>	4	0.032
Likelihood Ratio	10.092	4	.039
Linear-by-Linear Association	.101	1	.751
N of Valid Cases	60		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .92.

ملحق رقم : 02 استمارة الإمتحان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية  
تخصص: تنمية الموارد البشرية  
استمارة خاصة بموضوع

برامج تحسين جودة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
لنيل شهادة الماستر تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

بسطي نور الدين

بن رماش محمد

التعليمات

أخي الموظف، أختي الموظفة

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات والمطلوب ان تقرأ كل عبارة بدقة وان تجيب عنها ، بوضع علامة (x) امام الإجابة التي تعبر عن رأيك، مع التأكد ان العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2019-2018

## أولاً - البيانات الشخصية:

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- السن:

34 - 25

44 - 35

54 - 45

55 فأكثر

3- المستوى التعليمية:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الحالة المدنية:

أعزب (ة)  متزوج (ة)

مطلق (ة)  أرمل (ة)

5- قرب المؤسسة:

قريب من المؤسسة  بعيد عن المؤسسة

6- عدد سنوات أقدميتك:

4 - 0

9 - 5

14 - 10

19 - 15

20 سنة فأكثر

## ثانياً - بيانات حول أبعاد برامج تحسين الجودة

أ- الإثراء الوظيفي

7- هل تتحمل مسؤولية العمل :

دائماً  أحياناً  نادراً

8- حجم المهام التي تقوم بها مناسبة :

مناسب  مناسب قليلا  غير مناسب

9- هل تتمتع باستقلالية في العمل :

دائما  أحيانا  نادرا

10- هل تمنحك الإدارة الحرية في تقدير طرق العمل:

حرية مطلقة  حرية محدودة

11- هل تفوض لك الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل دون الرجوع إلى الإدارة :

دائما  أحيانا  نادرا

### ب- الحوافز المحيطة

12- هل مؤسستك تقدم حوافز :

نعم  لا

13- ما نوع الحوافز المقدم:

التشجيع  الشهادات

زيادة في الأجر  ترقية  تكوين  توزيع الأرباح

14- هل أنت راضى عن الأجر الممنوح لك :

نعم  لا  نوعا ما

15- هل استفدت من فرص الترقية:

نعم  لا

16- كيف تتم الترقية في مؤسستكم:

حسب الاقدمية  حسب الكفاءة  حسب الجهد المبذول

17- هل تعتقد ان نظام الترقية عادل:

نعم  لا  نوعا ما

### ج- البرامج التدريبية

18- هل شاركت في البرامج التدريبية: نعم  لا

19- هل تعتقد ان البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة:

مناسب  مناسب قليلا  غير مناسب

20- هل تعتقد ان البرامج التدريبية المقدم تهدف: تحسين الخدمة  أداء الخدمة بكفاءة

اكتساب مهارات جديدة  تفادي الأخطاء المهنية

21- هل استفدت من مختلف البرامج التدريبية :

نعم  لا

22- مناسبة أسلوب البرامج التدريبية المتبع في المؤسسة:

مناسب  مناسب قليلا  غير مناسب

### ثالثا: بيانات حول أبعاد الرضا الوظيفي

#### أ-الرضا العاطفي

23- هل تشعر بأنك حققت طموحاتك الوظيفي في هذا العمل :

نعم  لا

24- هل تشعر انك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك ولخبرتك :

نعم  لا

25-هل تشعر ان وظيفتك هي فرصتك للنمو والتقدم المعرفي والمهني :

نعم  لا

26- هل انت راضي عن الصورة الاجتماعية التي تحقق لك تواجدك في هذا المنصب:

نعم  لا

#### ب- الالتزام الاستمراري

27- هل تحقق لك المؤسسة احتياجاتك المادية:

نعم  لا

28-هل ترغب في البحث عن عمل آخر خارج المؤسسة :

نعم  لا

29- هل ترغب في تغيير منصب عملك: الوظيفي:

نعم  لا

30- هل تشعر بالفخر والانتماء ف المكان الذي تعمل فيه:

نعم  لا

31- هل تشعر بأنك جزء في المؤسسة التي تعمل فيها:

نعم  لا

ج-الرضا الإدراكي

32- هل تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها:

نعم  لا

33- هل يتميز دورك على تحسين الأداء بشكل مستمر:

نعم  لا

34- هل تقوم بتنفيذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعطاة مسبقا:

نعم  لا

35- هل تزيد رغبتك ودافعتك في العمل :

نعم  لا

36- ما نوع العلاقة بين الزملاء في العمل:

تعاون  صراع  عادية

37- مقارنة بالزملاء كيف تقيم أداءك

جيد  متوسط  عادي