

Ministère De L'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de
management

Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القطب الجامعي – القليعة –

محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية وأثرها على الرضا
الوظيفي للموظفين
(دراسة ميدانية بمقر ادارة ولاية الجلفة)

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص مناجنت الموارد البشرية

أعضاء اللجنة	
رئيس اللجنة	أ. د. بلعيد علي
الممتحن	د. لبصير اسلام

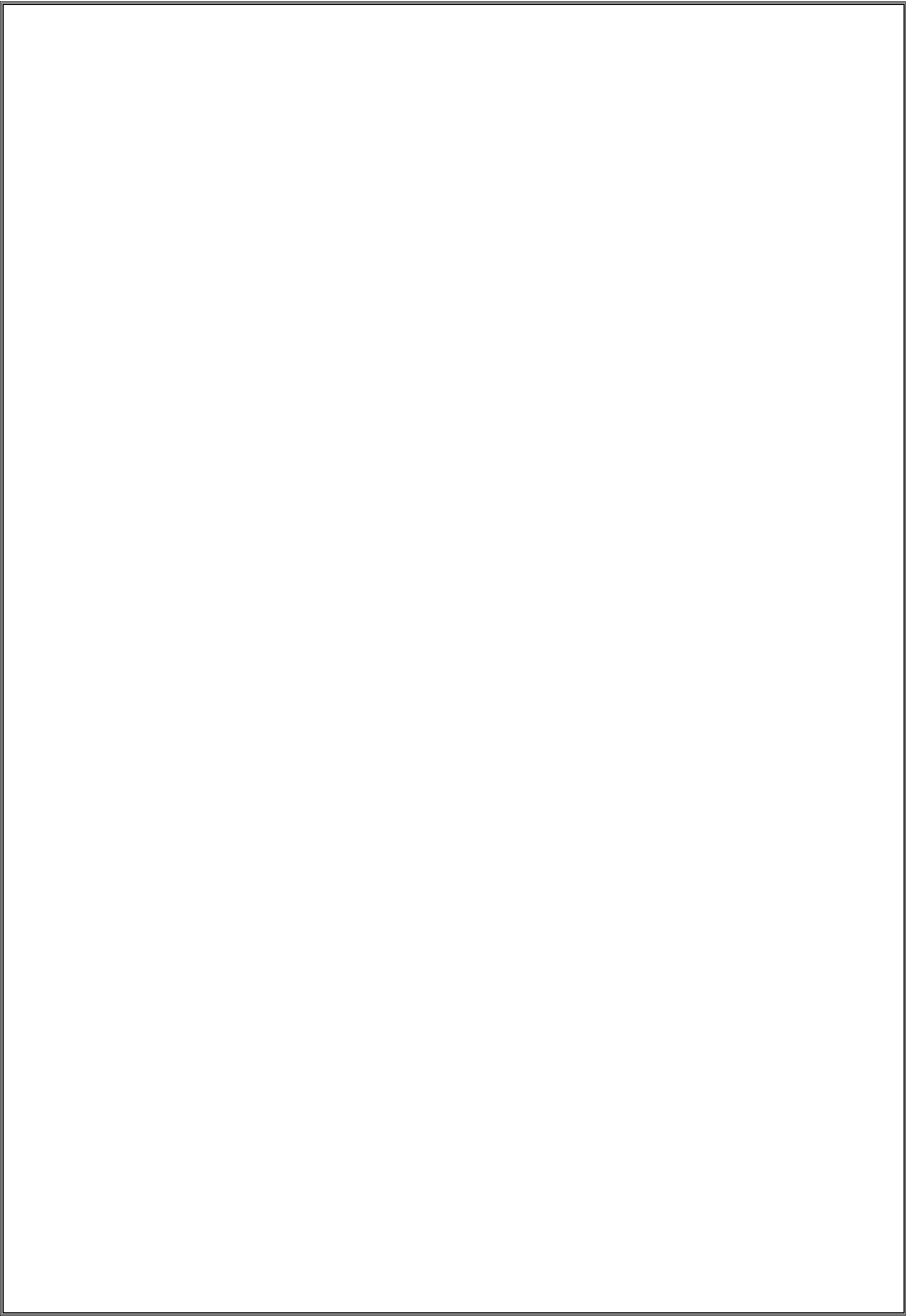
تحت اشراف:

- د. ملود سيد علي

من إعداد:

- بن عيسى طارق كمال

السنة الجامعية 2023-2024



شكر وعرفان

الحمد لله نعمده ونشكره على نعمه وآلائه وفضله أن وفقنا وسدد خطانا وما كنا لنصل إلى ما وصلنا إليه

لولا عونه وفضله وتوفيقه. على الأصل نمشي، والأصل يدفعنا إلى أن نرد الفضل لأصحابه ومستحقه

وإلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل.

فنتقدم بالشكر الخالص إلى المشرف الأستاذ ملود سيد علي على قبوله الاشراف على هذا العمل والذي

كان خير عون لنا في هذه المرحلة وعلى كل ما ساعدنا به من توجيهات ونصائح وتسهيلات.

إلى المنتمين لقسم الموارد البشرية من أساتذة وطلبة ثم الشكر الجزيل إلى السادة أعضاء اللجنة على

قبولهم مناقشة هذا العمل.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ونقضى بتوفيقه الحاجات أولا ودائما وأبدا

الاهداء

الحمد والشكر لله الذي قر عيني وأهلي بتخرجي، والشكر لله الذي أعانني، وعلى طريق العلم صبرني.
أهدي تخرجي إليكما يا من أحمل اسمكما بكل افتخار إليكما يا قدوتي ونبراسي الذي ينير دربي إليكما يا
من أعطيتموني ولا زال عطاؤها بلا حدود فمهما وصفت فيكم أو عبرت عن مشاعري فلم أوفي حقكم فأنتم
رحمة الله لي في هذه الحياة يا من أدين لكم بحياتي ابي الحبيب إليك يا بسمه حياتي وسر وجودي يا من
دعائك سر نجاحي يا نبع الحنان وجنة الدنيا وقرّة عيني ومصباح حياتي وضياؤها أُمّي الحبيبة

إليكم يا سندي وعوني وضلعي الثابت الذي لا يميل اخوتي واخواتي،

إلى كل العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا،

الى كل الأصدقاء والزملاء وخاصة قسم مناجمت الموارد البشرية كلا بأسمه وكل من شاركني فرحتي
وكل من أحبني.

بن عيسى طارق كمال

الفهرس

I.....	شكر وعرفان
II.....	الاهداء
III.....	الفهرس
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الجداول
VIII.....	الملخص:
ب.....	مقدمة
ج.....	الإشكالية الرئيسية
ج.....	فرضيات الدراسة:
د.....	• أهمية الدراسة:
د.....	• أهداف الدراسة:
د.....	• أسباب اختيار الموضوع:
ه.....	الأسباب الذاتية:
ه.....	الأسباب الموضوعية:
و.....	هيكلية البحث
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
10.....	المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية
10.....	المطلب الأول: الأجور والرواتب
14.....	المطلب الثاني: الترقية
21.....	المطلب الثالث: أنماط القيادة
24.....	المطلب الرابع: تقدير الذات
29.....	المبحث الثالث: مدخل نظري للرضا الوظيفي
29.....	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
31.....	المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي
39.....	المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي وأنواعه

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي	43
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	49
المطلب الأول: المعطيات الأولية للدراسة	49
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته والأدوات المستخدمة.	50
المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.....	55
المبحث الثاني: السياق التنظيمي لمؤسسة الدراسة مقر ولاية الجلفة.....	57
المطلب الأول: مفهوم الولاية	57
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمقر ولاية الجلفة وشرحه.....	60
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	67
المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة	68
المطلب الأول: عرض خصائص العينة ومتغيراتها الشخصية:	68
المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاول الاستبيان	72
المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة.....	79
المبحث الثاني: مناقشة النتائج.....	88
خاتمة:.....	95
قائمة المراجع	99
الملاحق.....	105

قائمة الأشكال

- و الشكل رقم (01): يوضح النموذج التمثيلي للدراسة
- 19 الشكل رقم (02): يوضح ابعاد مفهوم الترقية عند المدرسة الكلاسيكية كخالصة لمبادئها
- 20 الشكل رقم (03): يوضح ابعاد مفهوم الترقية عند مدرسة العلاقات الإنسانية كخالصة لمبادئها
- 33 الشكل رقم (04): يوضح سلم الحاجات لماسلو
- 34 الشكل رقم (05): يوضح محتوى نظرية هيرزبرغ
- 35 الشكل رقم (06): يوضح الاحتياجات المهيمنة للتحفيز
- 37 الشكل رقم (07): يوضح الفرق بين (نظرية X) و(نظرية Y)
- 38 الشكل رقم (08): مضمون نظرية العدالة
- 61 الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي العام لولاية الجلفة
- 68 الشكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس
- 69 الشكل رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر
- 70 الشكل رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الفئة المهنية
- 71 الشكل رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): يوضح توزيع الاستبيان 50
- الجدول رقم (02): يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي. 51
- الجدول رقم (03): يوضح أطوال الفترات حسب مجالاتها. 52
- الجدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمحور محددات الرضا 52
الوظيفي.
- الجدول رقم (05): يوضح نتائج معامل ارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني (الرضا 53
الوظيفي).
- الجدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (محددات الرضا الوظيفي 53
المادية والمعنوية).
- الجدول رقم (07): يوضح معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الرضا الوظيفي). 54
- الجدول رقم (08): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل. 54
- الجدول رقم (09): يوضح نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات 55
- الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس 68
- الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر 69
- الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الفئة المهنية 70
- الجدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية 71
- الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأجور والرواتب 72
- الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الترقية 73
- الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أنماط القيادة 75
- الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقدير الذات 76
- الجدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي 78
- الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 79

81	الجدول رقم (20): يوضح اختبار الفرضيات الفرعية
82	جدول رقم (21): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية
83	الجدول رقم (22): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
84	الجدول رقم (23): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
85	الجدول رقم (24): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
86	الجدول رقم (25): يوضح اختبار الفرضية الفرعية السادسة
87	الجدول رقم (26): يوضح اختبار الفرضيات الفرعية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز أثر محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين بمقر ولاية الجلفة، من أجل ذلك اعتمدنا على المنهج الكمي تطبيقيا مستثنين على أداة الاستبيان تم توزيعها على عينة قوامها 60 موظفا بمقر ولاية الجلفة مؤسسة الدراسة تم اختيارها بطريقة غير عشوائية وتمت معالجة البيانات باستعمال الحزمة الإحصائية لبرنامج SPSS النسخة 22، حيث توصلت الدراسة بصفة عامة إلى أن محددات الرضا الوظيفي المادية (الأجور والرواتب والترقية) و المحددات المعنوية (أنماط القيادة وتقدير الذات)، تؤثر إيجابيا في الرضا الوظيفي على الموظفين بمقر ولاية الجلفة وبصفة خاصة تؤثر المحددات المعنوية بدرجة اكبر من المحددات المادية على الرضا الوظيفي للموظفين. وعليه نقترح استخدام أدوات قياس الرضا الحديثة مثل الاستبيانات الإلكترونية وتحليلات البيانات الكبيرة لفهم ديناميكيات الرضا الوظيفي بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: محددات الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي، الموظفين، المنظمة.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact des déterminants matériels et moraux de la satisfaction au travail sur la satisfaction des employés au siège de la Wilaya de Djelfa. À cette fin, nous avons adopté une approche quantitative en utilisant un questionnaire distribué à un échantillon de 60 employés au siège de la Wilaya de Djelfa. L'échantillon de l'étude a été sélectionné de manière non aléatoire, et les données ont été traitées en utilisant le logiciel statistique SPSS version 22. En général, l'étude a révélé que les déterminants matériels de la satisfaction au travail (salaires, rémunérations et promotions) et les déterminants moraux (styles de leadership et estime de soi) influencent positivement la satisfaction au travail des employés au siège de la Wilaya de Djelfa. En particulier, les déterminants moraux ont un impact plus significatif sur la satisfaction au travail que les déterminants matériels. Par conséquent, nous proposons d'utiliser des outils modernes de mesure de la satisfaction, tels

que les questionnaires électroniques et les analyses de big data, pour mieux comprendre les dynamiques de la satisfaction au travail.

Mots-clés : Déterminants de la satisfaction au travail, Satisfaction au travail, Employés l'organisation

Abstract

This study aims to highlight the impact of material and moral determinants of job satisfaction on the job satisfaction of employees at the headquarters of Djelfa Province. To achieve this, we adopted a quantitative approach using a questionnaire distributed to a sample of 60 employees at the headquarters of Djelfa Province. The study sample was selected non-randomly, and the data was processed using the SPSS statistical software version 22. In general, the study found that the material determinants of job satisfaction (wages and salaries, promotions) and the moral determinants (leadership styles and self-esteem) positively affect job satisfaction among employees at the headquarters of Djelfa Province. Specifically, moral determinants have a greater impact on job satisfaction than material determinants. Therefore, we propose the use of modern measurement tools for job satisfaction, such as electronic questionnaires and big data analytics, to better understand the dynamics of job satisfaction.

Keywords: Determinants of Job Satisfaction, Job Satisfaction, Employees, The organization.

مقدمة

مقدمة

يتميز عالمنا المعاصر اليوم بانه عالم المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها، سواء كانت منظمات اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية أو غيرها. والمنظمة تعرف بأنها كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة. تختلف المنظمات في أحجامها وأشكالها، بدءًا من الشركات الصغيرة إلى المؤسسات الضخمة متعددة الجنسيات، كما تختلف في أهدافها، فبعضها يسعى لتحقيق الربح، في حين يهدف البعض الآخر إلى تقديم خدمات اجتماعية أو ثقافية.

وتكمن أهمية المنظمات في قدرتها على تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية بفعالية لتحقيق أهداف محددة. فالموارد البشرية تُعدّ أحد أهم العناصر التشغيلية في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية. كما تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمات. يتوقع كل منظمة أن تتوفر على قوة عمل كافية ومؤهلة، مما يمكنها من أداء مهامها بكفاءة ونجاح. ومع ذلك، يتأثر أداء وكفاءة الفرد في المنظمة بعوامل عدة، من بينها محددات الرضا الوظيفي، تنقسم محددات الرضا الوظيفي إلى محددات مادية وأخرى معنوية، وكل منها يلعب دورًا حيويًا في تحقيق التوازن النفسي والمهني للموظفين.

تشمل المحددات المادية الأجور والرواتب، التي تعتبر من أكثر العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الرضا الوظيفي. فهي تعكس تقدير المنظمة لجهود الموظف وتؤثر على قدرته على تلبية احتياجاته الأساسية وتحقيق رغباته الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الترقية دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تتيح للموظف فرص التقدم والتطور المهني، مما يزيد من شعوره بالتقدير والإنجاز داخل المنظمة.

أما المحددات المعنوية فتشمل أنماط القيادة وتقدير الذات. تلعب القيادة الفعالة دورًا جوهريًا في خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية، حيث يمكن للقادة القادرين على التواصل الفعال وتحفيز الموظفين أن يعززوا من رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يعد تقدير الذات من العوامل النفسية الهامة، حيث يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده ومهاراته، مما يعزز من رضاه الوظيفي ويزيد من تحفيزه للعمل بجدية وإخلاص.

ويحتل الرضا الوظيفي مكانة بارزة في تحليل فعالية ونجاح الموظفين في بيئة العمل، ويعرف على مدى ارتياح الفرد ورضاه عن عمله، ويحدث هذا الرضا عندما يجد الفرد توافقًا بين خصائص عمله وتطلعاته، أي التناسق بين توقعاته من وظيفته والعوائد التي يحققها منها. فهو يؤثر بشكل كبير على مدى اندماج

الفرد في المنظمة ومستوى سعادته ورضاه العام. ومن هنا، يمكن القول بأن محددات الرضا الوظيفي تلعب دوراً حيوياً في تشكيل تجربة الموظف داخل المنظمة.

وبفضل الاهتمام المتزايد بالرضا الوظيفي، بدأت الإدارات الحديثة في توجيه جهودها نحو الحفاظ على مستوى مرتفع من رضا الموظفين، وذلك من خلال تعزيز العوامل التي تؤثر في الرضا والتصدي للعوامل المؤثرة سلباً عليه. ومن خلال إشباع حاجات الموظفين وتحقيق طموحاتهم، يمكن للمنظمات تعزيز الاندماج بين الفرد والمنظمة وبناء بيئة عمل إيجابية تسهم في تعزيز الرضا وزيادة الإنتاجية والأداء العام للمنظمة. فعلى الرغم من التحديات التي تواجه الإدارة في خلق بيئة عمل ملائمة، إلا أنها تدرك أن تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للموظفين يمثل أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح المنظمة في ظل التطور المستمر. انطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية كما يلي:

• الإشكالية الرئيسية

ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الموظفين بمقر ولاية الجلفة؟

من خلال الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة؟
- هل يوجد تأثير للترقية على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة؟
- هل يوجد تأثير لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة؟
- هل يوجد تأثير لتقدير الذات على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة؟
- هل يوجد تأثير للمحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة؟
- هل يوجد تأثير للمحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة؟

• فرضيات الدراسة:

 الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لمحددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

 الفرضيات الفرعية:

- ❖ تؤثر مستويات الأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- ❖ تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- ❖ تؤثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- ❖ يؤثر تقدير الذات على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- ❖ تؤثر المحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.
- ❖ تؤثر المحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء المثالي للموظفين وضمان استقرارهم واستمراريتهم داخل المنظمة. فالرضا الوظيفي لا ينعكس فقط على مستوى الإنتاجية والكفاءة، بل يمتد تأثيره إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية والبيئة العملية ككل. من خلال فهم تأثير المحددات المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي يمكن أن يساعد في تحسين سياسات الموارد البشرية، وتعزيز التنافسية والابتكار داخل المؤسسات. ومن جهة أخرى اثراء المعرفة العلمية والمكتبية بخصوص هذه الدراسة.

• أهداف الدراسة:

- كشف الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفين ولاية الجلفة.
- معرفة نسبة تأثير ابعاد المحددات الرضا الوظيفي المادية مقارنة بأبعاد المحددات المعنوية على موظفي مقر ولاية الجلفة
- معرفة أي من المحددات (المادية أو المعنوية) التي لها تأثير أكبر على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة
- إثراء اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- التوصل الى نتائج من خلال الدراسة الميدانية يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات يستفيد منها موظفي مقر ولاية الجلفة وباقي المؤسسات لتحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

• أسباب اختيار الموضوع:

عند الشروع في أي بحث يجب ذكر أسباب ودوافع اختيارك للموضوع، حيث تعد خطوة أساسية من بين الخطوات التي تبدأ بها الدراسة العلمية.

توجد عدة دوافع وأسباب لاختيارنا لهذا الموضوع حيث هناك أسباب موضوعية وذاتية مبينة كالآتي:

❖ الأسباب الذاتية:

➤ اهتمامي بموضوع الرضا الوظيفي ينبع من شغفي بميدان إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، والإدارة العامة، لفهم تأثير هذه العوامل على تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء في المنظمة.

➤ تحديات شخصية واجهتها مع سلوكيات وتصرفات جعلتني اتطرق لدراسة هذا الموضوع.
➤ رغبتني القوية في تقديم مساهمة قيمة للمجتمع الأكاديمي والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية. من خلال توفير رؤى وتوصيات مبنية على بحث علمي حول موضوع الرضا الوظيفي.

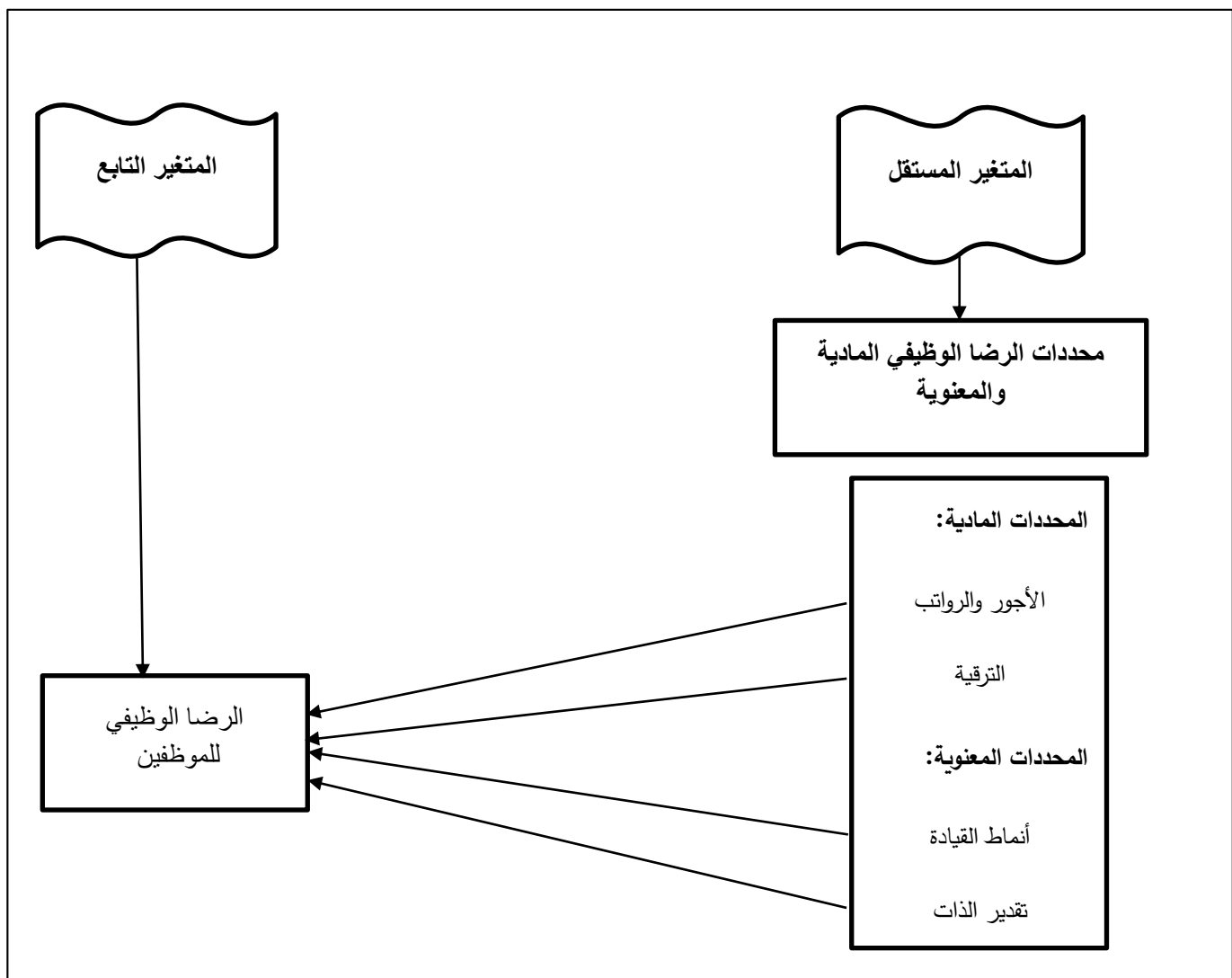
❖ الأسباب الموضوعية:

➤ دراسة تأثير المحددات المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي تساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسات الوطنية من خلال تحسين ظروف العمل وتلبية احتياجات الموظفين بفعالية أكبر.
➤ تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن يساعد في صياغة سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الوطنية.

➤ فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة.
➤ تحسين رضا الموظفين يساهم في تعزيز تنافسية الموظفين مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً للإبداع والابتكار.

- **نموذج الدراسة:** يلخص هذا الشكل أثر محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين.

الشكل رقم (01): يوضح النموذج التمثيلي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

• هيكلية البحث:

لنتمكن من دراسة الموضوع والإلمام بمختلف الجوانب التي يشملها اعتمدنا على خطة عمل تضمنت متغيرات الدراسة اشتملت المقدمة العامة للدراسة وتم طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها والإشارة إلى أهمية وأهداف وأسباب الدراسة الذاتية والموضوعية والنموذج التمثيلي للدراسة.

حيث تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، ضم الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة فيما أفرد الفصل الثاني للإطار المنهجي والإطار التنظيمي للدراسة. فيما خصص الفصل الثالث والأخير للدراسة الميدانية، حيث ضم كل فصل مجموعة من المباحث كالتالي:

الفصل الأول: خصص للإطار النظري والدراسات السابقة من خلال الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة التي تفيدنا في فهم البحث أكثر ثم التطرق إلى المفاهيم العامة الخاصة بمحددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية ثم التطرق إلى مدخل عام حول الرضا الوظيفي، كل هذا جاء لوضع أسس نظرية تفيد في فهم موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: خصص للإطار المنهجي الذي قمنا فيه باستعراض المنهج المستخدم للدراسة وأسلوب جمع ومعالجة البيانات، مع تقديم عام للولاية (ولاية الجلفة).

الفصل الثالث: تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها بالمقارنة مع الدراسات السابقة وتوضيح أثر المحددات المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

في ضوء الاهتمام المتزايد بدور الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم التوجهات والنتائج السابقة التي توصلت إليها الأبحاث في هذا المجال. يتمحور هذا الفصل حول استعراض وتحليل مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ومحدداته، وذلك بهدف تكوين قاعدة معرفية تمكننا من تطوير فهم أعمق للمحددات التي تؤثر على رضا الموظفين.

سننتظر في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة وللاطار النظري أو المفاهيمي للتعلم في الموضوع.

• المبحث الأول: الدراسات السابقة

تسعى هذه الدراسات إلى تحليل المحددات التي تؤثر على رضا الموظفين في محيط العمل. ومن بين هذه الدراسات:

دراسة محمد احسان مالك وآخرون في 2012 و " تأثير الأجر والترقية على الرضا الوظيفي: دلائل من مؤسسات التعليم العالي في باكستان " فان العلاقة بين الأجر والترقية ورضا الموظفين من الجوانب الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يشكل توفير الأجر العادل وفرص الترقية المناسبة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وأدائهم في مؤسسات التعليم العالي. ويهدف هذا البحث إلى فهم عميق لتأثير الأجر والترقية على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وتحليل العوامل المؤثرة في هذه العلاقة من خلال تفاصيل أكثر دقة. تحليل العلاقة بين مستوى الأجر المتلقى وفرص الترقية المتاحة ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. تم تصميم هذه الدراسة بواسطة منهج استقصائي دقيق، حيث تم جمع البيانات من موظفي مؤسسات التعليم العالي في باكستان باستخدام استبيانات تشمل أسئلة متعلقة بمستوى الأجر وفرص الترقية ورضا الموظفين حيث تكونت عينة الدراسة من 78 ذكرا و 52 أنثى من أصل 130 مستجيبا، أي بنسبة 60% ذكرا و 40% للإناث. بعد ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام أساليب تحليل الانحدار وتحليل الانحدار الشبكي لفهم العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين مستوى الأجر المتلقى وفرص الترقية ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. كما كشفت الدراسة أيضًا عن وجود عوامل

إضافية تؤثر على هذه العلاقة، مثل الدعم الإداري والتواصل الفعال وتوفير الفرص التطويرية (Muhammad Ehsan Malik et al, 2012).

تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تحقيق التوازن بين الأجر وفرص الترقية ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وتؤكد على ضرورة إدراك العوامل الإضافية التي قد تؤثر على هذه العلاقة لتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء في هذا القطاع المهم.

ويعتبر فهم العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي أمراً حيوياً للمؤسسات، حيث يرى عيساوي فاطمة والهزام محمد في دراستهما سنة 2022 المعنونة "الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) فرع تندوف" أنه يمكن لتلك العلاقة أن تؤثر بشكل كبير على الأداء العام والتحفيز لدى الموظفين. تهدف دراستهما إلى استكشاف كيفية تأثير الأجر والتحفيز على رضا الموظفين في فرع تندوف للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، وبشكل خاص تحليل دور التحفيز كوسيط في هذه العلاقة. يتكون مجتمع الدراسة من 83 موظف، ولقد كانت العينة 60 موظف أي بنسبة 72.29% من المجتمع، بحيث تم توزيع 60 استمارة مطبوعة على العينة المستهدفة وتم استرجاع 45 استبيان، أين تم التركيز في هذه الاستبيانات على استقصاء مستوى الأجر المتلقى، ومدى التحفيز الذي يشعرون به، بالإضافة إلى مستوى رضاهم الوظيفي. بعد ذلك، تم استخدام التحليلات الإحصائية لتقييم العلاقات بين هذه المتغيرات. حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الأجر ورضا الموظفين عن عملهم في فرع تندوف للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. ولكن الجانب المثير للاهتمام هو أن التحفيز يعتبر جزءاً مهماً في هذه العلاقة، حيث تشير النتائج إلى أن التحفيز يوفر الوسيط الضروري بين الأجر ورضا الموظفين. وتبرز هذه الدراسة أهمية تحقيق التوازن بين الأجر والتحفيز في المؤسسات، حيث يمكن أن يؤدي الاهتمام بتحفيز الموظفين إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية (عيساوي فاطمة، الهزام محمد، 2022).

ومن المهم أن تأخذ المؤسسات هذه النتائج في الاعتبار عند تصميم سياسات الأجور والتحفيز، وتوجيه جهودها نحو خلق بيئة عمل تشجع على التحفيز والرضا لدى الموظفين. بما أن رضا الموظفين يُعدّ عاملاً أساسياً لتحسين أدائهم وفعاليتهم في بيئة العمل.

ويهدف محمد عاتكور رحمان ومحمد سيد الدين، في هذا البحث إلى فهم تأثير الترقية والتدريب الوظيفي على رضا الموظفين في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) في بنغلاديش 2022. ويركز البحث على تحليل العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وتقديم توصيات لتعزيز بيئة العمل في هذا القطاع. تم اعتماد منهجية البحث الكمي، حيث تم توزيع استبانة على موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش وتمت دعوة 240 موظفا للإجابة على الاستطلاع، وتم تلقي 202 إجابة صحيحة أي 84% معدل الاستجابة، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الترقية ورضا الموظفين، حيث زاد رضا الموظفين الذين حصلوا على الترقية بشكل ملحوظ. كما أوضحت النتائج أن التكوين الوظيفي يلعب دوراً مهماً في زيادة رضا الموظفين عن عملهم. تعكس النتائج أهمية استثمار الشركات في تطوير موظفيها من خلال توفير فرص الترقية والتدريب الوظيفي، مما يساهم في تعزيز رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم وإنتاجيتهم (Atikur RAHAMAN, Sayed UDDIN, 2022).

تقدم الدراسة توصيات للشركات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما يساهم في نمو وازدهار هذا القطاع في البلاد.

كما تقدم دراسة نورة داسي وأم السعد شافعي بعنوان "نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري" في سنة 2022 تحليلاً لنظام الترقية في القانون الجزائري وتقييم تأثيره على إدارة الموارد البشرية. من خلال استخدام منهجية استقرائية وتحليل البيانات الثانوية، حيث تبرز الدراسة أهمية دور نظام الترقية في تحسين أداء الموظفين وتسيير الموارد البشرية. ومع ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى وجود تحديات في تطبيقه وفقاً للتشريعات الحالية (نورة داسي، أم السعد شافعي، 2023).

ومن هنا، تقترح الدراسة ضرورة إجراء تعديلات قانونية وتطوير سياسات تنظيمية لتعزيز دور نظام الترقية في تحسين إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

وحسب دراسة التي اجراها كمال مسوس في 2023 ومن خلال "دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية نموذج الأستاذ الجامعي" التي قام بها يعتبر نظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي في المغرب العربي عنصراً أساسياً لجذب واحتفاظ الكفاءات الأكاديمية، ويشكل جزءاً حيوياً في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. يركز أهمية هذا النظام على قدرته على تحفيز أعضاء

هيئة التدريس لتقديم أداء متميز وتحقيق الإنجازات العلمية والأكاديمية. ويهدف من خلال هذه الدراسة إلى مقارنة نظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي في الدول المغاربية، وفهم تأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس، وتحديد العوامل التي تؤثر في تصميم وتطبيق هذا النظام، وتقديم توصيات لتحسينه في المنطقة. اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي مع التركيز على البحث الميداني، حيث تم استخدام مراجعة الأدبيات، المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين، بالإضافة إلى البيانات الرسمية المتاحة. كما أظهرت الدراسة تبايناً كبيراً في نظام الأجور والحوافز بين المؤسسات التعليمية في المغرب العربي، وتأثيراً كبيراً لهذا النظام على أداء أعضاء هيئة التدريس. كما كشفت النتائج عن عوامل متعددة تؤثر في تصميم وتطبيق نظام الأجور والحوافز (مسوس، 2023).

واستناداً إلى النتائج، توصلت الدراسة بضرورة إجراء إصلاحات في نظام الأجور والحوافز لتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق التطور الأكاديمي في المؤسسات التعليمية في المنطقة.

ويشير كلا من شفيق الرحمن وآخرون في دراستهم بعنوان "دراسة العلاقة بين المكافأة والتقدير والرضا الوظيفي للموظفين، باكستان" في 2018 إلى إجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين المكافأة والتقدير وتأثيرها على رضا الموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين رضا الموظفين والمكافأة والتقدير. فقد أظهرت الدراسة أن تقديم المكافآت والتقدير للسلوكيات المرغوبة للموظفين يمكن أن يؤدي إلى رضا الوظيفة وتحسين الأداء. وأشارت الدراسة إلى أن دوافع الموظفين في المنظمات تعتمد على وجود حوافز ملموسة مثل المكافآت المالية والتقدير. ومن هنا، توصي الدراسة بضرورة تطبيق نظام فعال للمكافأة والتقدير في المنظمات بهدف تحقيق أهدافها وأغراضها من خلال تحفيز الموظفين. (Alam Zeb et al, 2018)

وتؤكد الدراسة أيضاً أن المزايا المالية والتقدير والتشجيع والتغذية الإيجابية والترقيات والاحترام والتقدير تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا الموظفين.

ليأتي كذلك بختاوي جمال في 2020 بدراسة "تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، الجزائر" هدف التي كان هدفها تحليل العلاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. وتهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد العوامل المرتبطة بقبول المعلمين لعملهم واستكشاف العلاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأساتذة. ولتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام

مقياس رضا العمل المشتق من كتاب "ظروف المعلمين ورضا العمل مع المهنة التعليمية" للدكتور عبد الناصر حمات، بالإضافة إلى أداة قياس تقدير الذات لتقييم مستوى تقدير الذات لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية حيث قام الباحث الى بتوزيع المقياس على عينة من الأساتذة والبالغ عددهم 36 أستاذًا 23 منهم ذكر أي بنسبة 63.88% و 13 انثى أي بنسبة 36.11%. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأساتذة، حيث زاد الرضا الوظيفي مع زيادة مستوى تقدير الذات. تشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز تقدير الذات لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية لتحسين رضاهم الوظيفي (بختاوي جمال، مقراني جمال، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى وجود عوامل أخرى مثل بيئة العمل ودعم الإدارة وفرص التطوير المهني التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأساتذة، وتشدد على أهمية دراسة هذه العوامل الإضافية لتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في المستقبل.

وتهدف دراسة راضية يوسف، أمال يوب " أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة، الجزائر "في 2018 إلى تحليل مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية في المؤسسة الوطنية للرخام في قالة وتقييم تأثيرها على رضا العاملين في العمل. تهدف الدراسة أيضًا إلى تطوير تحليل شامل لعلاقة القيادة الديمقراطية ورضا العاملين، وتوزيعها على عينة تتألف من 70 موظفًا تم اختيارهم بشكل عشوائي من إجمالي عدد الأفراد في المؤسسة والبالغ 107 فردًا. وتم استخدام منهجية البحث الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على العينة المختارة. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التحليل التراكمي والتحليل العاملي لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية في المؤسسة كان عاليًا وفقًا لوجهة نظر المؤسسة. وأظهرت الدراسة أيضًا أن المبدأ السائد هو مبدأ لجنة الاعتمادات. وبالنسبة لمستوى رضا العاملين، كان متوسطًا. كما لم يتم العثور على اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بناءً على الجنس، ولكن توجد اختلافات قابلة للتفسير تعزى إلى المؤهلات. ولم يتم العثور على تأثير ذو دلالة إحصائية لأي من المبادئ على مستوى رضا العاملين في المؤسسة (يوسف راضية، يوب أمال، 2018).

وتشير دراسة كلا من نصرالدين قعودة، سلامي منيرة " أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة، الجزائر " في 2022 إلى تحليل تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى التمكين النفسي للموظفين، واستكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي في مجال العمل. تم استخدام منهجية استقصائية في هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث تكون مجمع الدراسة من 95 موظف، وتم توزيع الاستبانات بطريقة عشوائية، وتم استرجاع 44 استبيان من بينهم 43 استبيان صالح للتحليل الإحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. كما أظهرت النتائج أن موظفي المديرية يرون ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى التمكين النفسي بصورة إيجابية. كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة متوسطة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي بشكل عام، ولكن لم يتضح وجود تأثير بين القيادة الأخلاقية وبعض جوانب الدلالة المهنية والكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود تأثير بين القيادة الأخلاقية والتحديد الذاتي والتأثير. وبناءً على هذه النتائج، يبرز أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي للعاملين في المنظمات (قعودة نصرالدين ، سلامي منيرة ، 2020).

يستخلص انا التمكين النفسي يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة والنمو الشخصي وتعزيز الثقة والقدرات الشخصية للأفراد. وبالتالي، يجب على القادة أن يولوا اهتمامًا لتنمية وتعزيز القيادة الأخلاقية في سياق العمل.

كما هدفت نبيلة بوودن في 2017 من خلال دراستها " الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائري في إطار نظرية "فروم Vroom " للدافعية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميله، الجزائر " إلى فهم العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الشباب والرياضة بولاية ميله في الجزائر، وذلك بناءً على نظرية فروم-فروم-الدافعية. تم توزيع استبيان يركز على الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي على مجموعة من المشاركين، واستخدم استبيان مينيسوتا لقياس مستوى الرضا الوظيفي. تم جمع البيانات من خلال استبيانات مكتوبة وتحليلها إحصائياً لتحديد العلاقات والمتغيرات المختلفة حيث تكونت عينة الدراسة من 116 موظفاً، وقد استجاب 81 موظفاً من أصل 116. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الحوافز المادية ومستوى الرضا الوظيفي، وكذلك بين الحوافز المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي. يشير

ذلك إلى أهمية الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين رضا العاملين في العمل، ولكن هذه العلاقة ليست قوية بما يكفي للتأثير بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي (نبيلة، 2017).

هناك عوامل أخرى التي قد تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، مثل فرص التكوين والقيادة الفعالة. كما يمكن مراجعة سياسات المكافآت والترقيات في المؤسسة لتحسين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتعزيز رضا العاملين في العمل.

وحسب Peter Heimerl et al بيدر هايمرل وآخرون، سعت دراستهم في 2020 بعنوان "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجال دار الصناعة في امريكا " فحص الرضا الوظيفي كمؤشر أساسي لأداء المؤسسات المستدامة في صناعة الضيافة، واستكشاف العوامل المؤثرة عليه، وتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وقضايا التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تحديد تأثيراته والنية للعمل في هذا القطاع، وتقدير مدى رضا المشاركين عن التكوين. استندت الدراسة إلى استخدام طريقة المسح بالاستبيان وشملت عينة من 225 متخصصاً في جنوب تيرول و 91 متدرباً في شمال تيرول. كشفت النتائج عن اختلافات ملحوظة في مستوى الرضا الوظيفي والتدريب بين المناطق، حيث كان الرضا الوظيفي والرضا عن التدريب أعلى في جنوب تيرول مقارنة بشمال تيرول. وتشمل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بيئة العمل، والتواصل الاجتماعي، والمحتوى الوظيفي، وفرص التطوير الشخصي. يبرز البحث أهمية تعزيز العوامل الاجتماعية والثقافية لزيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ المواهب في هذه الصناعة، ويشدد على ضرورة تحسين العلاقات بين أصحاب العمل والمتدربين لتعزيز الرضا الوظيفي والنوايا المهنية. (Peter Heimerl, 2020)

توفر هذه الدراسة رؤى قيمة للممارسين في صناعة الضيافة لتعزيز رضا الموظفين وتحسين أداء الشركات وجودة الخدمات المقدمة.

كما سعت دراسة " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي، لكل من يوسف الصفدي وشادي التحات في 2021، الأردن، إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين. تفترض الدراسة أن HRMP يؤثر على أداء الموظفين وتفترض أيضاً أن الرضا الوظيفي يوسط هذا التأثير. يتم أخذ الانخراط الوظيفي أيضاً في الاعتبار بوصفه متغيراً تعديلياً ضمن النموذج المفترض. تم جمع 519 إجابة من 1100 استبياناً توزعت على عمال البنوك التجارية في الأردن. وتم تلقي 480 صالح للتحليل الإحصائي، وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية

(SEM) وتحليل المسار وتحليل العوامل المؤكدة (CFA). تم استخدام برنامج تحليل هياكل اللحظة (AMOS) الإصدار 24 في تحليل البيانات. كما تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لـ HRMP على أداء الموظفين، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي ومكوناته (استقرار الوظيفة وإثراء الوظيفة). تم أيضًا اكتشاف دور الوساطة للرضا الوظيفي (إثراء الوظيفة واستقرار الوظيفة). وأخيرًا، تم تحديد الانخراط الوظيفي كمتغير تعديلي يربط بين HRMP وأداء الموظفين. تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في الأداء (Yousef ALSAFADI, Shadi ALTAHAT, 2021).

يوصى بإجراء تحليلات مستقبلية لفهم أعمق للعلاقة بين HRMP والرضا الوظيفي وتدريب الموظفين وتقييم الأداء.

وانفق كلا من إسماعيل محادي تقي الدين قادري، ميلود معزوزي في 2023 في بحثهم " الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة، الجزائر" إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمل لدى عمال شركة ليندغاز ورقلة. تم جمع البيانات من خلال استبانة التي وزعت على 39 عامل في الشركة ، وتم استرجاع كافة الاستمارات الموزعة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، واستخدمت الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العمل، حيث يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على تحسين أداء العمل (محادي اسماعيل ،قادري تقي الدين ،معزوزي ميلود، 2023).

توصلت الدراسة إلى أن العوامل مثل الرواتب، البيئة العملية، والتطوير الوظيفي تلعب دوراً هاماً في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء العمل.

المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية

يعد أداء الموظفين عاملاً أساسياً في رفع أو خفض إنتاجية المؤسسة وبالأخص في رضاهم الوظيفي، وتؤثر العديد من العوامل والمحددات إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين. استكملنا هذا البحث بتناول أربعة مطالب رئيسية. يتضمن المطلب الأول الأجور والرواتب، بينما يركز المطلب الثاني على الترقية. أما المطلب الثالث، فقد تم التطرق إلى أنماط القيادة، وفي المطلب الرابع، تم التركيز على تقدير الذات.

المطلب الأول: الأجور والرواتب

تُعتبر الأجور والرواتب من أهم المحددات التي تؤثر على رضا العاملين في بيئة العمل. كما تعكس الأجور قيمة العمل الذي يُقدمه الموظف ويمثل مصدراً رئيسياً لتحفيزه. فالأجر ليس فقط مجرد مقابل مالي، بل يعكس أيضاً اعترافاً بالمجهودات والمهارات التي يبذلها العاملين في أداء واجباته وعليه سوف نتعمق في أكثر في فهم هذا المطلب.

1) تعريف الأجور والرواتب :

تُعتبر الأجور أحد أهم أشكال التعويضات، حيث يُستخدم أحياناً كمُرادف لها. ويُعتبر الأجر العائد الذي يُمنح للفرد مقابل الوظيفة التي يقوم بها، ويتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى. بين هذه المفاهيم:

- الراتب : وهو المبلغ الذي يُحصل عليه الفرد (الموظف) شهرياً مقابل الوظيفة التي يشغلها

- الأجر : وهو المبلغ الذي يُحصل عليه الفرد (العامل) يومياً أو أسبوعياً عن العمل الذي يقوم به، ويُستخدم اللفظان كمُرادفين دون وجود تفرقة بينهما (شرمات، 2021).

ومن جهة أخرى عرفها الباحث (نعيم إبراهيم الظاهر)، على أن الأجور تشمل جميع التعويضات المالية والخدمات التي يحصل عليها الموظف من الشركة مقابل جهده ومسؤولياته في العمل. تهدف الأجور إلى تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، وتعتبر العدالة في الأجور أساسية لتحقيق ذلك، حيث ينبغي أن تكون الرواتب متناسبة مع مجهود الموظف ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة (الظاهر، 2009).

من جهة أخرى، يمكن تعريف الأجر بأنه جميع التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يُبذل في العمل، بما في ذلك استغلال كافة طاقاته وإمكانياته في تحقيق أهداف المنظمة (قادري، 2012).

ويعتبر الأجر من الحقوق الأساسية للموظف، حيث يُمثل المقابل المادي الدوري الذي يحصل عليه الموظف عن العمل الذي يقوم به في إطار عقد عمل، مع مراعاة الأحكام القانونية والتقليدية للمؤسسة التي يعمل فيها. يتضمن الأجر الأساسي وكذلك جميع المنح والتعويضات الأخرى التي يُمكن أن تُقدمها المؤسسة للموظف (بوطيش، 2019).

ومنه نستج من خلال ما سبق ان الأجور ورواتب بشكل عام هم المقابل المالي الذي يتلقاه الفرد مقابل الخدمات أو العمل الذي يقدمه. يُعتبر الأجر عنصراً مهماً في العلاقة العملية بين العامل وصاحب العمل، ويُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تحدد استمرارية العمل. يمكن أن يكون الأجر بشكل ثابت كراتب شهري أو ساعي، أو قد يكون متغيراً بناءً على عدد الساعات المعمول بها. كما يتأثر مستوى الأجر بعوامل عديدة مثل طبيعة العمل، ومستوى المؤهلات والخبرة، والظروف الاقتصادية والقانونية.

(2) أهمية الأجور والرواتب :

تعتبر الأجور والرواتب أموراً لا غنى عنها، فهي ليست مجرد أرقام تُدفع مقابل العمل القائم، بل إن الأجور والرواتب تمثل اللاعب الرئيسي في مشهد الحياة المهنية، حيث تتحكم في معيار معيشة الموظفين ورفاهيتهم، وتؤثر بشكل كبير على ديناميات السوق العملية واستقرارها. ومن خلال فهم عمق الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للأجور والرواتب، يمكننا الكشف عن تأثيرها الشامل على الأفراد والمجتمعات، وكيفية دورها في تحقيق التوازن والاستقرار في بيئة العمل والمجتمع بشكل عام وذلك كالاتي:

أ - أهمية الأجر بالنسبة للفرد:

الأجر يعتبر عاملاً حاسماً يؤثر على معيشة الفرد ومكانته الاجتماعية، حيث يلعب دوراً في تحقيق الرفاهية الصحية والمادية والنفسية للفرد وأسرته. بالإضافة إلى ذلك، قد يحفز الحصول على أجر أعلى العامل على تعزيز كفاءته من خلال تحسين مهاراته الشخصية وإسهامه بشكل أكبر في العمل (لعرفي، 2010).

بالإضافة تُعدُّ الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين، وهي العنصر الأساسي الذي يؤمن لهم متطلبات حياتهم. تحدد الأجور تقدير الفرد على أساس مهاراته وقدراته ومؤهلته، كما تؤثر أيضًا على مكانته الاجتماعية، حيث تُستخدم في بعض المجتمعات كمؤشر على نجاحه ومكانته. تُحفز الأجور الأفراد على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءتهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق التقدم الوظيفي والشخصي لهم، وبالتالي، تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد العاملين (عامر، 2024).

ب - أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

تلعب الأجور دورًا بارزًا في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع ودرجة رفاهيته الاجتماعية. في المجتمعات التي تتمتع بأجور عالية، يمكن فرض ضرائب مناسبة على الأفراد، ونظرًا لأن الضرائب تمثل موردًا هامًا لخزينة الدولة، تمكنها من تنفيذ مشاريع مهمة مثل بناء مستشفيات ومدارس ومصانع في مناطق محددة، بهدف تحسين المستوى العام للمعيشة وتوفير فرص عمل للبطالة الموجودة في تلك المناطق (عرفي، 2010).

بالإضافة تُعدُّ الأجور أداة رئيسية لتوزيع الدخل الوطني وتحقيق العدالة الاجتماعية. تُعزز الأجور القدرة الشرائية للموظفين، مما يُحفز الاقتصاد ويُنعشه. وتُستخدم سياسات الأجور كأداة لدعم سياسات الحكومات، وتُعتبر عاملاً مهمًا في برامج الحكومات وحملاتها الانتخابية لكسب دعم العمال والموظفين (عامر، 2024).

ج - أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

تشكل كلفة الأجور نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية للمؤسسة، لذا تسعى المؤسسة جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها بتلك المدفوعة في المؤسسات الأخرى المنافسة. كما تقوم المؤسسة بمقارنة أداء موظفيها بالمدخلات التي يقدمونها، وإذا وجدت أنها تدفع أجرًا يتجاوز الجهد المبذول من قبل الموظف، فسوف تكون على استعداد للمضي قدمًا في دفع الأجر. وبالتالي، تصبح استراتيجية تحديد الأجور من بين المسائل الرئيسية التي يجب على الإدارة التفكير فيها، خاصة إذا كانت تسعى إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكاليف (عرفي، 2010).

كما تتجلى أهمية الأجور والرواتب في:

- تعزيز تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
- تقليل احتمالات الإضرابات وتقليل التوتر النفسي للموظفين عن طريق توفير تعويضات عادلة وملموسة.
- تمثل الأجور والرواتب المقدمة للعاملين المعايير الرئيسية لتقييم وتوظيفهم واستخدام قدراتهم بالشكل الأمثل في إطار العمل (الظاهر، 2009).
- تشكل الأجور جزءًا كبيرًا وحاسمًا من تكلفة الإنتاج، وتصل في بعض الحالات إلى أكثر من 80% من التكلفة الإجمالية.
- تساهم الأجور في بناء علاقة توافقية بين الإدارة والعمال، مما يعزز من كفاءة سير العمل.
- تساعد الأجور في جذب العمالة المؤهلة وتحفيزها على العمل بجدية، حتى في الظروف الصعبة (عامر، 2024).

3) أنواع الأجور والرواتب :

تختلف وجهات النظر في مجال أنواع الأجور ورواتب، وذلك نظرًا لأهميتها البالغة، حيث لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة ونوعيتها التي يحصل عليها العامل، والتي تساعد في تلبية احتياجاته ومتطلبات الحياة الأساسية. تتنوع أنواع الأجور بشكل أساسي في:

أ - الأجر الدوري والأجر غير الدوري :

- الأجر الدوري هو الذي يتكرر دوريًا كل فترة صرف، مثل الأجر الأساسي.
- الأجر غير الدوري هو الذي يُدفع على فترات زمنية طويلة غير منتظمة، وغالبًا ما يكون نتيجة لأحداث خاصة، مثل المكافآت السنوية والمنح النقدية في المناسبات الخاصة.

ب - الأجر الاسمي والأجر الحقيقي :

- الأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يقوم به.
- الأجر الحقيقي هو القيمة الفعلية للأجر الذي يمكن للعامل من خلاله تلبية احتياجاته الأساسية، ويمكن أن يكون مختلفًا عن الأجر الاسمي بسبب تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية.

ج - الأجر النقدي :

يتألف من جزء ثابت يدفع بانتظام وجزء متغير يرتبط بالجهد والظروف العملية التي يواجهها العامل(محمد جواد بلقايد ،محمد سعيداني، 2018).

هو المبلغ المالي الذي يحصل عليه العامل مقابل أداء عمل معين خلال فترة زمنية محددة، سواء كانت ساعة، يوم، أو شهر. يُعتبر الأجر النقدي مهماً كونه يُمكن العامل من تلبية احتياجاته الأساسية، إلا أنه لا يُعبر بالضرورة عن قوة الشراء للنقود التي يتلقاها. يتم صرف الأجور عادة شهرياً في معظم البلدان، بينما تميل البلدان المتقدمة إلى صرف الأجور بشكل أسبوعي(قريشي سامي ،صالح عبدالحى، 2022).

المطلب الثاني: الترقية

تؤدي الترقية إلى تحسين الوضع المالي للموظفين من خلال زيادة الرواتب والمزايا، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم وحماسهم للعمل. في ضوء ذلك، سنتعمق أكثر في هذا المطلب لفهم الترقية كأحد المحددات الأساسية المادية للرضا الوظيفي.

1) تعريف الترقية:

تعد الترقية وفقاً للنظريات السلوكية من أهم الحوافز المادية والمعنوية نظراً لدورها الفعال في معالجة العديد من مشكلات الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري، باعتباره أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع فاعلية الجهاز الإداري، وذلك عن طريق تحفيز الموظفين للعمل بكفاءة وإخلاص وولاء، وبث روح التعاون والرضا الوظيفي من خلال إشباع حاجياتهم الإنسانية.

بالإضافة إلى أن الترقية تمثل عند الموظف الحاجة الإنسانية التي يطمح إليها، وهو ما أدركته العديد من الدول، حيث دفعت ببعضها إلى النص صراحة في قوانين التوظيف بها، على عدم إلحاق الأفراد إلا بالوظائف التي تحي لهم فرصاً للترقية. فمفهوم الترقية وفقاً للنظرية السلوكية وعلم النفس الإداري يرتبط بتوفير الحافز النفسي والدافع لإشباع حاجات الموظف في تحقيق ذاته، والذي يحقق له درجة عالية من الاطمئنان والاستقرار النفسي، ويؤثر في روحه المعنوية ويزيد من ارتباطه وحبه لعمله والسعي لبذل أقصى

جهد يستطيع، مما يعزز ثقته بنفسه ويدفعه لبذل المزيد من الإلتقان والإبداع في أدائه الوظيفي(الكريم، 2013).

بالإضافة الى عمار عوابدي عرف الترقية على انها عملية إدارية تقنية قانونية تنقل وترفع موظفًا عامًا في إطار المبادئ والأساليب والطرق والإجراءات القانونية واللوائح المحددة في وظيفة أو منصب العمل الأعلى درجة في سلم التدرج الإداري والوظيفي للمنظمة أو المؤسسة أو الهيئة الإدارية في النظام الإداري للدولة، بهدف ضمان سير العمل بانتظام وبكفاءة ورشد، من أجل تحقيق المصلحة العامة.

أما سليمان الطماوي فعرفها كالاتي الترقية هي تعيين العامل في وظيفة تكون درجتها أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها سابقًا، مما يؤدي إلى زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية (نورة داسي،ام السعد الشافعي، 2023)..

ومنه نستنتج ان الترقية هي الانتقال من مستوى وظيفي أدنى إلى مستوى وظيفي أعلى، أو من درجة إلى درجة أعلى.

(2) أهمية الترقية:

يمكن لبرنامج الترقية الواضح والجيد أن يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا بين الموظفين من خلال عدة جوانب، بما في ذلك:

- رضا الموظفين عن وظائفهم.
- رضاهم عن مستويات الراتب.
- رضاهم عن فرص النمو والتقدم في العمل.
- رضاهم عن أسلوب الإشراف والقيادة.
- رضاهم عن بيئة العمل وتفاعلهم مع زملائهم.
- رضاهم عن النواحي الاجتماعية للعمل.

علاوة على ذلك تعتبر عملية الترقية مصدرًا هامًا لاختيار الموظفين في الوظائف العمومية، حيث تساهم في تلبية احتياجات الإدارة العامة من الكوادر البشرية بشكل متنوع ومتوازن. وبوجود نظام معترف به للترقية

في المؤسسة، يمكن لإدارتها تحقيق أهدافها في سياسات التوظيف، وهذا يجعل المؤسسة مقصدًا جاذبًا للعديد من الأفراد الذين يسعون للعمل بها والاستفادة من فرص التطوير والتقدم المتاحة (شاويش، 2005).

بالإضافة إلى أن ترقية الموظفين على مستوى المؤسسة ضرورية بشكل حاسم لضمان تحقيق الأهداف المحددة في جميع مستويات التخطيط. يؤدي تطبيق عملية الترقية بشكل فعال إلى تحقيق أهداف كل من المسؤولين والموظفين، مما يعزز الديناميكية والفعالية في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الترقية عاملاً حيويًا لنجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث تسهم في تعزيز الطموحات الشخصية للموظفين وجذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بها.

وفي الأخير، تسهم الترقية في تعزيز روح الانضباط والنظام في العمل، وتُعتبر وسيلة لتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة. وبتوفير برنامج واضح وعادل للترقية، يُمكن تحسين معنويات الموظفين وتعزيز الثقة والانضباط في الإدارة والإنتاجية بشكل عام (سمية قداش ، رشيد قريرة ، مصطفى حجاج ، 2019).

3) أنواع الترقية:

عملية الترقية في العمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعتمد على طبيعة الوظيفة. يمكن تصنيف أنواع الترقية المهنية في العمل إلى ما يلي:

أ. الترقية في الدرجة:

يعرف المشرع الجزائري الترقية في الدرجة بموجب المادة 106 من الأمر 06-03 كما يلي: (تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد في طريق التنظيم).

وفقًا للدكتور سعيد مقدم، يتم خلال هذه العملية الانتقال من درجة إلى درجة أعلى في نفس الرتبة بشرط توفر الأقدمية المطلوبة في السنة المالية المعنية، بناءً على التقييم والتقدير الذي يُجريه الرئيس السلمي، والذي يُرفع بعدها للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء (اقوجيل، 2021).

من جهة أخرى نجد أنها تتعلق بالأقدمية المهنية في الوظيفة، وتتم وفقًا للسلم الإداري المنصوص عليه في القوانين الأساسية التي تحدد فئة الموظف. يتضمن هذا النوع من الترقية زيادة مالية في راتب الموظف مع

استمراره في نفس الفئة الوظيفية. بمعنى آخر، يستفيد كل موظف في المنظمة من هذه الترقية وفقًا لفترة خدمته في الوظيفة (كريم احمد، سوهيلة لغرس، 2023).

ب. الترقية في الرتبة:

نصت المادة 107 من الأمر 06-03 تعريفًا للترقية في الرتبة، حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة" (اقوجيل، 2021).

تعتبر عملية تنقل الموظف من رتبة أو فئة وظيفية إلى أعلى، وتتم وفقًا لاحتياجات المنظمة واستراتيجيتها الشاملة، وتتضمن هذه الترقية تغييرات في المسؤوليات والمهام والسلطات والمزايا المالية. تعتبر هذه العملية محاولة للتكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة والتغيرات الطارئة، وتعكس استجابة المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية. (كريم احمد، سوهيلة لغرس، 2023)

تم تنظيم طرق وآليات تمكن الموظف من التقدم من رتبة إلى أخرى، وتشمل ذلك الترقية عن طريق الشهادة، والتدريب المتخصص، واجتياز امتحان مهني، بالإضافة إلى الترقية بناءً على الاختيار. سنقدم شرحًا مفصلاً لكل من هذه الطرق كما يلي:

- **الترقية على أساس الشهادة:** تنص المادة 107 من الأمر 06-03 على أنه يُمكن للموظف الترقية على أساس الشهادة في حدود المناصب الشاغرة، شريطة أن يكون قد حصل على المؤهلات والشهادات المطلوبة للترقية وفقًا للقوانين والأنظمة السارية. وتشمل ذلك الحصول على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة في التخصصات المحددة، وذلك بموجب المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 10-298. ومن الجدير بالذكر أن الترقية على أساس الشهادة لا تُمنح إلا في حالة توفر منصب شاغر وفقًا للقوانين الأساسية المنظمة لهذه الترقية.

- **الترقية على أساس الإدماج في رتبة أعلى أو إنشاء سلك جديد:** هذا النوع من الترقية يتم على أساس الإدماج في رتبة أعلى أو إنشاء سلك جديد يعتبر استثنائيًا، ويُطبق عند صدور قانون أساسي خاص ينص على إنشاء رتب جديدة وسلاسل وظيفية جديدة لتلبية المتطلبات القانونية والإدارية الجديدة. على سبيل المثال، فيما يتعلق برتبة "متصرف مستشار" التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-04، الذي

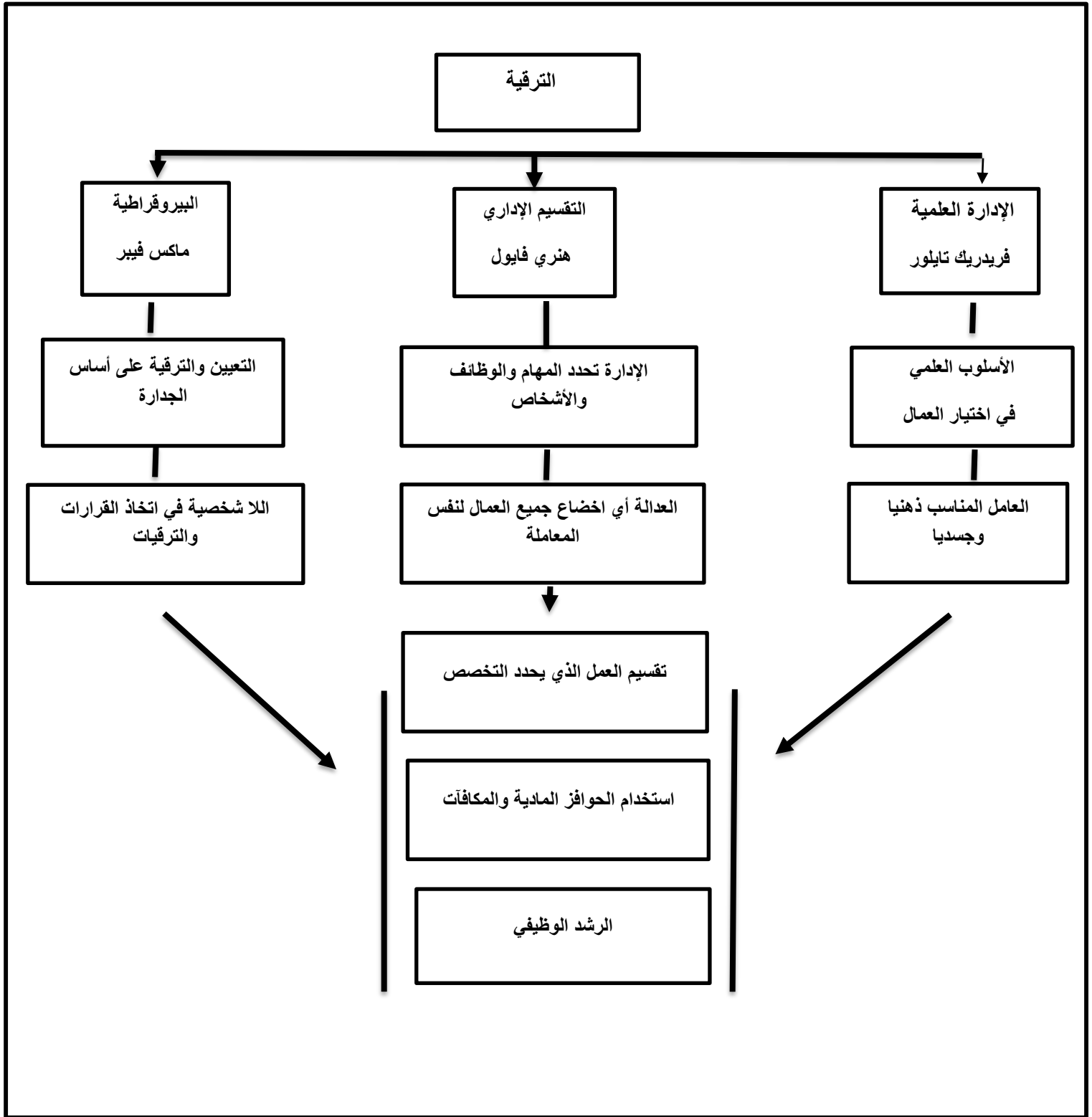
يضم القانون الأساسي للأسلاك المشتركة، ينص المادة 26 من هذا المرسوم على " يدمج المتصرفين الرئيسيين المستوفون أقدمية عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة في رتبة متصرف مستشار لتكوين هذه الأخيرة".

-**الترقية على أساس التكوين المتخصص:** تعد الترقية على أساس التكوين المتخصص واحدة من طرق الترقية في الرتبة التي تضمنتها المادة 107 من الأمر 06-03، أما تنظيمها فقد بينته القوانين الأساسية الخاصة وكمثال على ذلك ما أقرته المادة 44 من المرسوم التنفيذي رقم 08-315 الخاص بموظفي التربية، حيث تضمنت ترقية معلمي المدرسة الابتدائية إلى رتبة أستاذ المدرسة الابتدائية إذا أثبتوا عشر (10) سنوات من الخدمات الفعلية ومتابعة تكوين متخصص (اقوجيل، 2021).

-**الترقية الاختيارية بعد التسجيل في قائمة التأهيل:** تتضمن تسجيل المترشحين الذين يستوفون شرط الأقدمية لمدة عشر سنوات وفقاً للقوانين الخاصة بالمؤسسة. يتم إعداد قوائم التأهيل بناءً على قاعدة الأقدمية الفعلية المكتسبة حتى 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية المعتبرة (لوالبية، 2022).

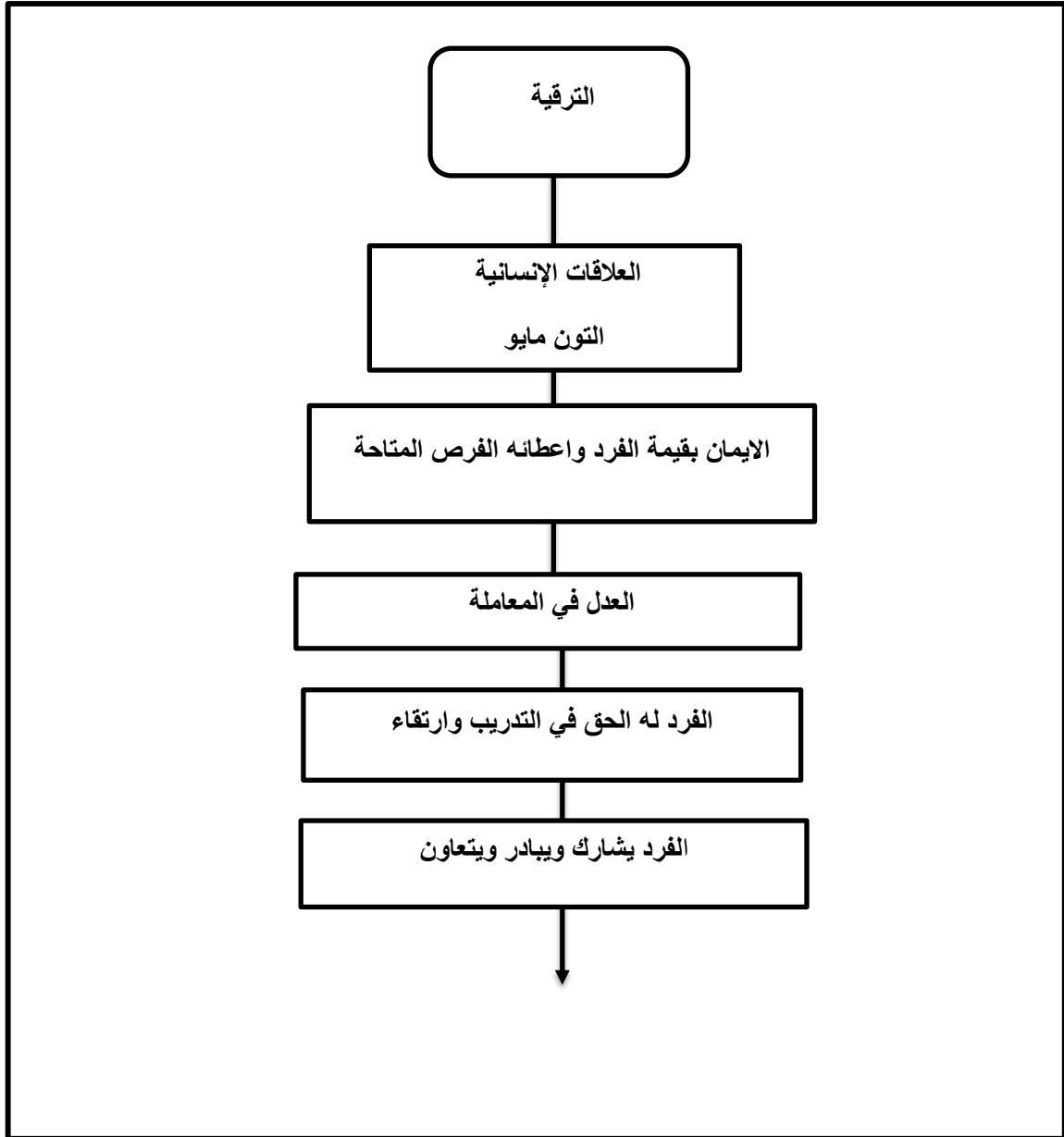
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الشكل رقم (02): يوضح ابعاد مفهوم الترقية عند المدرسة الكلاسيكية كخالصة لمبادئها



المصدر: (كريم احمد، سهيلة لغرس، 2023)

الشكل رقم (03): يوضح ابعاد مفهوم الترقية عند مدرسة العلاقات الإنسانية كخلاصة لمبادئها



المصدر: (كريم احمد، سهيلة لغرس، 2023)

المطلب الثالث: أنماط القيادة

تعد القيادة من أهم العوامل المعنوية التي تؤثر على رضا الموظفين في بيئة العمل. كما ان القيادة الفعالة تساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. وعلى هذا الأساس سنتعرف أكثر في هذا المطلب على مفاهيم أنماط القيادة.

1) تعريف القيادة:

إن القيادة الفاعلة لأي منظمة تعتبر أساس ضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور المهني من خلال ما تقدمه من ظروف عمل مواتية سواء تعلق الأمر بجانب الحوافز في العمل أو تقديم خدمات تشبع احتياجاتهم المادية أو المعنوية، وهذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصر الألفة والتعاون والانتماء ورفع مستوى الرضا الوظيفي وهو ما ينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت لأجله المنظمة (راضية يوسف، امال يوب، 2021).

وعلى الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة الإدارية، فلا تزال لغزا محيرا وموضوعا غامضا فلم يتمكن العلماء والكتاب والباحثين من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة الإدارية وسنتطرق من خلال ما يلي إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعها (احمد جميل ،حجار مرهون ايمان، 2017).

تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وتعرف القيادة على أنها نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (الحريزي ،رافدة، 2008).

وعرفها Masaryk and Tannenbaum في نفس السياق "القيادة هي عملية التأثير الذي يزاؤها (بمارسها) القائد بين الأفراد لتوجيههم من خلال الاتصالات إلى تحقيق أهداف محددة" (سيدي صالح صبرينة ، واکلي آيت مجبر بديعة، 2017).

وكما تعرف القيادة على انها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون". (ربحة و حمزة، 2022).

ومما سبق يتبين لنا ان القيادة هي العملية التي يتخذ فيها القائد القرارات ويوجه الجماعة أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتعزيز الرضا الوظيفي الذي يعبر عن مدى ارتياح الأفراد بمكان عملهم وظروفه، وذلك من خلال إشراكهم وتحفيزهم وتطويرهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

(2) أساليب القيادة:

من الضروري للقائد الإداري أن يكون لديه معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها، واستخدام كل نمط حسب متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فبناءً على النمط السلوكي الذي يتبعه المدير القائد في قيادته للآخرين، يمكن تسميته بأحد الأساليب التالية: الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري. ولكن قد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد فقط، بل يجب أن يكون قادراً على التعامل مع مجموعة متنوعة من الأساليب وفقاً لمتطلبات الوضع والموقف المحدد (صلاح هادي الحسني، اعتصام الشكرجي، 2015).

أ - **القيادة التسلطية:** القيادة التسلطية تعتمد على فكرة أن السلطة تعطى للفرد الذي يمتلكها، حيث يحدد القائد المتسلط الأعمال، ويقسم المهام، ويوجه دون الرجوع إلى الآخرين. يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب موقعه وسلطته، يمكنه أن يقرر بشكل أفضل من غيره ما يجب فعله. تكون الأساليب الرقابية التي يستخدمها القائد التسلطي عادة عنيفة، حيث يكون القائد نادراً ما يبرر تصرفاته، ويميل إلى عدم شرح الأوامر والتوجيهات التي يعطيها، ويتجاهل أي آراء تخالفه. بالتالي، يتميز القائد التسلطي بوضع السياسات واتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يؤدي إلى توجيه مباشر لجميع الأعمال.

يمكن للقائد التسلطي أحياناً أن يستخدم أسلوباً إيجابياً في تشجيع الموظفين، عندما يكافئهم بالهدايا والمكافآت، ويُعرف في هذه الحالة بالقائد التسلطي السامح (حلاق، 2020).

ب - **القيادة الديمقراطية:** القيادة الديمقراطية تعتمد على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وتعزيز الثقة والاحترام والالتزام. يقضي القائد الديمقراطي وقتاً في التواصل مع المرؤوسين، ويسمع إلى آرائهم ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أهدافهم وكيفية تحقيقها. يعزز هذا الأسلوب الروح المعنوية والمسؤولية والمرونة بين الموظفين، كما يعمل على تعزيز الانتماء للعمل والجماعات العاملة،

مما يزيد من إنتاجيتهم. تُعرف القيادة الديمقراطية أيضًا باللامركزية في اتخاذ القرارات، والاعتراف بأهمية الموظفين والعمل على زيادة انتمائهم ومشاركتهم في العمل الجماعي. يقوي هذا النهج الروح المعنوية ويزيد من إنتاجية الموظفين، كما يسمح بتطوير القدرات التي خلقها الله في كل إنسان. يميز القائد الديمقراطي نفسه بالمشاركة مع المرؤوسين في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات وطلب المشورة والاستفادة من أفكارهم واقتراحاتهم. على النقيض، في القيادة التسلطية، يكون القائد هو من يحدد السياسات ويتخذ القرارات دون إشراك الموظفين. بالنسبة للثناء على العاملين أو انتقادهم، يكون القائد الديمقراطي موضوعيًا ويحاول أن يكون جزءًا من المجموعة دون أن يتخذ دورًا كبيرًا في التنفيذ. أما القائد التسلطي، فيميل إلى أن يكون ذاتيًا في مدحه أو نقده لأداء العاملين، ويبتعد عن المشاركة في إنجاز العمل (عودة، 2023).

ج - القيادة المتساهلة: القيادة المتساهلة، المعروفة أيضًا بالقيادة المطلقة أو الحرة، تعتمد على إعطاء الحرية المطلقة للأفراد في أداء مهامهم دون تدخل من القائد. يُنظر للقائد في هذا النمط بدور المستشار، حيث يُعطى الفرد الحرية التامة في تنظيم عمله وأداء مهامه بدون أي تدخل من القائد. يُفترض أن تكون القيادة المتساهلة محررة من سلطة القائد، وغالبًا ما تكون فوضوية لأنها تسمح للأفراد بالقيام بما يشاؤون دون تدخل، ويُترك المسؤوليات كليًا للموظفين، مما يتطلب الاعتماد الكامل عليهم لتحقيق الأهداف المطلوبة. عادةً ما يقوم القائد المتساهل بتوجيه المعلومات إلى فريقه ويترك لهم الحرية التامة في اتخاذ القرارات دون تدخل منه. من الجدير بالذكر أن هذا النمط من القيادة يتسم بانعدام السيطرة على المرؤوسين، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وروح معنوية مرتفعة، ويمكن أن يؤدي إلى تقليل الإنتاجية والإبداع في العمل. كما أنه غير فعال لأنه لا يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم، مما يؤثر سلبًا على أدائهم المهني (طياره، 2018).

(3) أهمية القيادة:

في عالم متغير بسرعة، تصبح القيادة أمرًا حيويًا لنجاح المؤسسات والمجتمعات على حد سواء. فالقيادة ليسوا فقط روادًا ومبدعين، بل هم أيضًا محفزون وموجهون، يقودون الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق النجاح ومن هذا المنطلق سوف نتعرف على أهمية القيادة.

أهمية القيادة الإدارية تأتي من دورها في توجيه العنصر البشري نحو تحقيق أداء مميز ورضا وظيفي، وهي تعزز التواصل بين العاملين وأهداف المنظمة، وتسهم في حل المشاكل وإدارة الخلافات بشكل فعال. كما

تعمل على تطوير مهارات الفرد ورعايته كموارد بشرية مهمة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التغيرات البيئية بفاعلية.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الإدارية في تحويل الأهداف المحددة إلى نتائج ملموسة، وتحمي المنظمة من التحديات والتغيرات غير المرغوب فيها، وهذا يعكس أهمية استراتيجية لضمان استمرارية ونجاح المنظمة في بيئة متغيرة (بن احمد لخضر ،حمياني صبرينة ،لباز عبد القادر، 2020).

كما تبرز أهمية القيادة عدة جوانب مهمة. فهي تعتبر الحلقة الوصل بين المرؤوسين ورؤية وأهداف المنظمة، كما تلعب دوراً فاعلاً في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال التقليل من الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، تقوم القيادة الإدارية بتمكين الأفراد وتطويرهم ليكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات المحيطة واستغلالها في تحقيق الأهداف المحددة، كما تساهم في التصدي للمشكلات المتنوعة التي تواجه المنظمة، بما في ذلك التعامل مع الصراعات التنظيمية (احمد جميل، حجار مرهون ايمان، 2017).

المطلب الرابع: تقدير الذات

يلعب الشعور بتقدير الذات والاعتراف بالجهود والإنجازات في تعزيز من احترام الموظف لنفسه وثقته بقدراته، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته.

1) تعريف تقدير الذات

تم دراسة مفهوم تقدير الذات بواسطة العديد من الباحثين، وقد وضعوا تعريفات متعددة لهذا المفهوم.

يعرف كوبر سميث (1976) تقدير الذات على أنه الحكم الشخصي للفرد عن قيمته الذاتية، والتي يتم التعبير عنها من خلال اتجاهاته عن نفسه. ويضيف أنه هو التقييم الذي يضعه الفرد لنفسه ويعمل على المحافظة عليه، ومدى اعتقاده بأنه قادر وهام وناجح وكفاء. ويمكن أن يكون هذا الحكم عن درجة كفاءته الشخصية، ويقوم الفرد بنقل هذا التقدير إلى الآخرين باستخدام الأساليب التعبيرية المختلفة.

من جانبه، ذكر "رمضان" (2000) أن كارل روجرز (1951) كان أول من وضع إطاراً متكاملًا لنظرية الذات من الناحية النظرية والتطبيقية. ويتضح ذلك في أسلوبه المعروف بالعلاج المتمركز حول العميل.

وتعتبر الذات مفهومًا محوريًا في نظرية روجرز للشخصية، حيث يعرفها بأنها تنظيم عقلي معرفي منظم من المدركات والمفاهيم والقيم الشعورية التي تتعلق بالسمات المميزة للفرد وعلاقاته المتعددة. وبعبارة أخرى، تقدير الذات هو اتجاهات الفرد نحو ذاته والتي لها مكون سلوكي وآخر انفعالي. (بن درف سماعيل، محمد، 2020)

ويرى جبريل (1993) أن تقدير الذات هو التقييم العام لدى الفرد لذاته في كل جوانبها، العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية والجسدية. ينعكس هذا التقييم في ثقته بنفسه وشعوره نحوها وفكرته عن مدى أهميتها وجدارتها وتوقعاته منها في مختلف مواقف حياته.

ومن وجهة نظر الأقليم (1996)، يعبر تقدير الذات عن التصورات التي تحمل قيمة الشخص من خلال كفاءاته وقدراته التكيفية من خلال مجموع خصائصه العقلية والجسمية. وبحسب الدسوقي (2007)، فإن تقدير الذات يتعلق بأهمية الفرد لذاته وقيمتها، حيث يشير التقدير الإيجابي للذات إلى مدى تقبل الفرد لذاته وإعجابه بها وإدراكه لنفسه كشخص ذو قيمة جدير بالاحترام، بينما يشير التقدير السلبي للذات إلى عدم تقبل الفرد لنفسه وخيبة أمله فيها وتقليله من شأنها وشعوره بالنقصان والعجز (فتيحة، 2014).

في الأخير نستنتج حول تعريف تقدير الذات هو الحكم الشخصي الذي يضعه الفرد على قيمته الذاتية، والذي يتجلى في اتجاهاته نحو نفسه. يعبر ذلك عن مدى اعتقاد الشخص بأنه قادر وهام وناجح وكفء، ويعكس الثقة التي يمتلكها في نفسه وشعوره بالقبول والاحترام، وكذلك توقعاته من نفسه في مختلف جوانب حياته، سواء كانت عقلية، اجتماعية، انفعالية، أخلاقية أو جسدية. تعكس اتجاهات تقدير الذات احترام الشخص لذاته ومدى تقبله ورضاه عنها، حيث يمكن أن تكون إيجابية تعبر عن الثقة والقبول، أو سلبية تعبر عن عدم الثقة والقبول والشعور بالنقص والعجز.

2) أهمية تقدير الذات :

تقدير الذات يعتبر أحد العناصر الأساسية في بناء شخصية الفرد وتحقيق نجاحه في مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك النجاح في الحياة المهنية. كما يعتبر من الجوانب الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. إذ يعكس مستوى تقدير الذات لدى الموظفين، مدى انعكاس ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم في بيئة العمل. ومن خلال هذا السياق سنتطرق الى فهم اعمق لأهمية تقدير الذات.

يؤكد كثير من أصحاب نظريات الشخصية على أهمية تكوين الفرد لنظرة إيجابية نحو ذاته. يشاركونهم في هذا التأكيد العديد من العلماء. في هذا السياق، أشارت "راث ويلي" في كتابها "مفهوم الذات" إلى أن الأشخاص الذين يطلبون مساعدة نفسية غالبًا ما يصرحون بشعورهم بالعجز والدونية، حيث يعتبرون أنفسهم غير قادرين على تحسين وضعهم وأنهم يعانون من نقص في الموارد والإمكانيات الداخلية اللازمة لتحمل أو تقليص الفجوة الناتجة عن الأحداث اليومية الضاغطة. وأظهرت دراسات إكلينيكية أن إحدى الأسباب الأساسية للقلق وشعور الفرد بالقبح وعدم التوافق بين الإنجازات والتوقعات يرجع إلى تقدير الذات.

كما أكدت عدة بحوث ميدانية ومخبرية ملاحظات العاديين حول أهمية تقدير الذات في الحياة الشخصية والعلاقات الاجتماعية، حيث تبين أن الأشخاص ذوي تقدير منخفض للذات لديهم قدرة أقل على تحمل الضغوط الاجتماعية وقلة ما يدركون أن لديهم قدرات للتأثير. من ناحية أخرى، يعتبر تقدير الذات مهمًا جدًا في عملية التكيف، حيث تبين وجود ارتباط عالي بين الشعور بالنقص والمعاناة من أعراض القلق والاضطرابات النفسية والجسدية (بويطة، 2012).

(3) مميزات تقدير الذات المرتفع والمتدني :

يرى الباحثون في علم النفس والشخصية ان للتقدير الذات المرتفع والمتدني عدة مميزات نذكر منها:

أ. ذوي التقدير المرتفع للذات يتمتعون بعدة مميزات:

- ينظرون إلى أنفسهم بشكل واقعي ويقبلون أنفسهم كأشخاص مقبولين
- يستطيعون تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لديهم.
- يستند تقديرهم لأنفسهم على تغذية راجعة صحيحة وليس على تصورات غير واقعية.
- يبنون علاقات مع الآخرين ويمتلكون مجموعة من الأصدقاء.
- ينسجمون مع معظم البيئات التي يتواجدون فيها، سواء في العمل، المدرسة، أو الجامعة.

(بويطة، 2012).

الأفراد ذوي تقدير منخفض للذات:

ذوو تقدير الذات المتدني هم الأفراد الذين يعتبرون أنفسهم غير مهمين، ويفتقدون للاحترام والتقدير من الآخرين (منال عثمان الصمادي، لبنى عبد الرحمن السعود، 2018). ومن بينها:

- اهتمام بالحفاظ على الشعور بالاحترام الذاتي: يظهر الاهتمام الزائد بالحفاظ على شعور الاحترام الذاتي لدى أفراد ذوي تقدير منخفض للذات، حيث يولون اهتمامًا كبيرًا لكي لا يُسيئ الآخرون إلى تقديرهم لذاتهم.
- استخدام سلوكيات دفاعية: يلجؤون إلى سلوكيات دفاعية مثل الاستسلام، وعدم القدرة على تولي مناصب قيادية، والشعور بالحرج، والانسحاب من المواقف الاجتماعية لتجنب مواجهة أو تقديم أنفسهم بطريقة تزيد من احتمالية انتقادهم.
- الاعتقاد بالفشل والقلق: يعتقدون بشكل سلبي عن ذواتهم، ويشعرون بأنفسهم بالفشل والعجز، ويتسبب هذا الاعتقاد السلبي في زيادة المشاعر القلق والاكتئاب.
- قلة الثقة بالنفس والميل إلى الوحدة: يعانون من قلة الثقة بأنفسهم ويميلون إلى الانعزال والابتعاد عن الأنشطة الاجتماعية والمجتمع.

استخدام سلوكيات هروبية: يتبعون أساليب هروبية مثل التأخر والتغيب عن المواعيد والمسؤوليات، وتعاطي المسكرات والمخدرات كوسيلة للهروب من واقعهم المحبط. (بوبة، 2012).

الخلاصة

تمحور المبحث الثاني بعنوان محددات الرضا الوظيفي (المحددات المادية، المحددات المعنوية) حول أربعة مطالب رئيسية، حيث تناول المطلب الأول موضوع الأجور والرواتب، وقدم تعريفًا شاملاً لهما وأهميتهما في تلبية احتياجات وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز، بما في ذلك أنواع الأجور والرواتب المختلفة ومن ثم، تم التركيز في المطلب الثاني على الترقية، حيث تم تقديم تعريف للترقية وتناول أهميتها وأنواعها المختلفة ودورها الحيوي في تحفيز وتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والتطور المهني في آخر المطلب. أما المطلب الثالث، فركز على أنماط القيادة، حيث تم توضيح أهمية القيادة وتقديم تعريف شامل لأساليبها المختلفة ودورها في توجيه الفرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وفي النهاية، تناول المطلب

الرابع موضوع تقدير الذات، حيث قدم تعريفاً مفصلاً له وبيان أهميته وشرح مميزات تقدير الذات المرتفع والمتدني، وكيف يؤثر ذلك على رضا الموظفين وأدائهم في بيئة العمل، بما في ذلك تأثير تقدير الذات على الثقة بالنفس والإيجابية في التفكير والسلوك في العمل.

المبحث الثالث: مدخل نظري للرضا الوظيفي

تمهيد

يتأثر أداء المنظمة بشكل كبير برضا الموظفين، حيث يمكن أن يسهم زيادة رضاهم في تحسين رضا العملاء وولائهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي يرتبط بين فعالية المنظمة وفاعلية أداء موظفيها ورضاهم عن عملهم. وبالتالي تحسين أداء العمل ونجاح الأعمال ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على تعريف الرضا الوظيفي وأهميته في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على كفاءة ورضا الموظفين بالإضافة الى عوامل تأثيره وبعض النظريات المفسرة له وفي المطلب الأخير طرق قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

نعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي وصل إليها باحثون في مجال المناجمنت حول "الرضا الوظيفي":

1) تعريف الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يشير إلى مدى ارتياح الفرد ورضاه عن عمله، ويحدث هذا الرضا عندما يجد الفرد توافقاً بين خصائص عمله وتطلعاته، أي التناسق بين توقعاته من وظيفته والعوائد التي يحققها منها. كما يُعد تحقيق الرضا الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، لأن عدم الرضا يؤثر سلباً على أداء المنظمات، مثل زيادة نسبة ترك الوظيفة، والغياب، وضعف الإنتاجية، وعدم الانتظام في العمل. ويُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة تعزز أدائهم بشكل أفضل وأكثر فعالية. ونجد ان الرضا الوظيفي مرتبط بعلاقات العامل مع زملائه وفريق العمل والمشرفين، حيث تسهم العلاقات الإيجابية بين هذه العناصر في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع المعنويات وزيادة الانتماء إلى بيئة العمل (بهنسي، 2011).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه مجموعة من المشاعر التي يحملها العاملون تجاه أعمالهم، وينبع ذلك من إدراكهم للقيمة التي تقدمها الوظيفة لهم ولما ينبغي عليها توفيره من فرص وتحفيزات. كما يتأثر الرضا الوظيفي بالعوامل المتعلقة بالعمل، مثل سياسات الإدارة، والمزايا المتاحة في المنظمة، ومدى الأمان

في العمل، والمسؤوليات الملقاة على الفرد، ودرجة الاعتراف والتقدير التي يحصل عليها الفرد عن جهوده (عبد اللطيف، 2015).

بالإضافة الى هتمان، سكواب، فوسس، ودير يعرفون الرضا الوظيفي بأنه المشاعر التي يحملها العاملون تجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر على اعتقاداتهم وإدراكاتهم حيال مفهومي: الأول يتعلق بما يعتقدونه العاملون بشأن الوضع الحالي لعملهم (الإدراك بما هو كائن)، والثاني يتعلق بما يتطلعون إليه من أدائهم الوظيفي (الإدراك بما ينبغي أن يكون). وبالتالي، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه الفرق بين الإدراك بما هو كائن وبين الإدراك بما ينبغي أن يكون، أو بصيغة أخرى:

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{الإدراك بما هو كائن} \div \text{الإدراك بما ينبغي أن يكون}$$

وبناءً على ذلك، يكون مستوى الرضا الوظيفي في أقصاه عندما يكون الإدراك بما هو كائن متسقاً تماماً مع الإدراك بما ينبغي أن يكون، وينخفض المستوى كلما زادت الفجوة بينهما، وكلما زادت هذه الفجوة، كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي (إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014).

كما يعرفه VROOM فروم، ويصف الرضا الوظيفي كاتجاه إيجابي يشعر به الفرد تجاه عمله، ويركز هذا التعريف على جوانب الإيجابية دون التطرق إلى المكونات الفعلية للرضا.

وجاء في تعريف STONE سترون، الرضا الوظيفي هو الحالة التي يندمج فيها الفرد مع عمله ويصبح جزءاً لا يتجزأ من حياته، حيث يشعر بالتفاعل الإيجابي مع عمله بناءً على طموحاته المهنية ورغبته في التطور والنمو وتحقيق أهدافه الشخصية والاجتماعية من خلاله (عبدالحليم، 2016).

ومنه نستنتج من خلال التعاريف ان الرضا الوظيفي هو مفهوم يشير إلى مدى راحة وارتياح الفرد في بيئة عمله وتجربته الشخصية من خلال أداء مهامه الوظيفية. يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة، حيث يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية والولاء للمؤسسة وتقليل نسبة التغيير والاستقرار العملي.

(2) أهمية الرضا الوظيفي

يُعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح للموظف في مجال عمله، حيث يعد محركًا أساسيًا لحب العمل وتحقيق الأداء المتميز. **من هذا المنطلق سوف نذكر من بين أهمية الرضا الوظيفي:**

- تحسين الولاء والانتماء: يعمل الرضا الوظيفي على تحسين اتجاهات الموظفين نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، مما يساهم في تعزيز العلاقة بين العاملين والمنظمة.
- تحسين الأجور والرواتب والإشراف: يساهم الرضا الوظيفي في تحسين الأجور والرواتب وتعزيز الإشراف، مما يزيد من متطلبات التكوين لتحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية.
- تطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة: يعزز الرضا الوظيفي قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة، ويمنحهم أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.
- تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة: يساعد الرضا الوظيفي الإدارة والمديرين المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة، مما يساهم في حفظ الأفراد وزيادة فاعليتهم وأداءهم الوظيفي.
- تأثير إيجابي على الصحة العضوية والنفسية: يعزز الرضا الوظيفي الصحة العضوية والنفسية للموظفين، حيث تعود الراحة النفسية بالفائدة على الجسم، والعكس صحيح للمشاكل والتوتر والقلق.
- زيادة الرغبة في الإبداع والابتكار: يزيد الرضا الوظيفي من الرغبة لدى الموظفين في تقديم أداء مميز، حيث يشعرون بالرضا من خلال تلبية حاجاتهم المادية وغير المادية.
- تحقيق متطلبات الحياة: يساعد الرضا الوظيفي الموظفين على تحقيق متطلبات الحياة، سواء كانت مادية مثل الطعام والشراب والسكن، أو غير مادية مثل التقدير والاحترام والأمان الوظيفي (بلعيد، 2021).

المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

قد وصل الباحثون في بدايات أبحاثهم إلى عدة نظريات تساعد في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتأثيرها على الفرد والجماعة في المؤسسة. سنقوم في هذا العرض بتسليط الضوء على أبرز النظريات التي اشتهرت وأثرت في فهم الرضا الوظيفي.

1) نظرية تدرج الحاجات لـ Maslow:

تشير إلى أن الناس يتحركون نحو تحقيق إمكاناتهم الكاملة من خلال تلبية حاجاتهم الأساسية والعليا. وقد قسم Maslow هذه الحاجات إلى خمس مستويات:

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** تشمل الأمور الأساسية مثل الطعام والماء والنوم والهواء. إذا لم تُلبَّ الحاجات الفيزيولوجية، فإن الفرد يُركِّز على تلبية هذه الحاجات قبل أي شيء آخر.

ب - **حاجات الأمن:** تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأمان والاستقرار والحماية من الخطر. يمكن أن تشمل أيضًا الحاجة إلى الاستقرار المالي والوظيفي.

ج - **الحاجات الاجتماعية:** تشمل الحاجة إلى التواصل مع الآخرين، وبناء العلاقات الاجتماعية، والشعور بالانتماء والتعاطف.

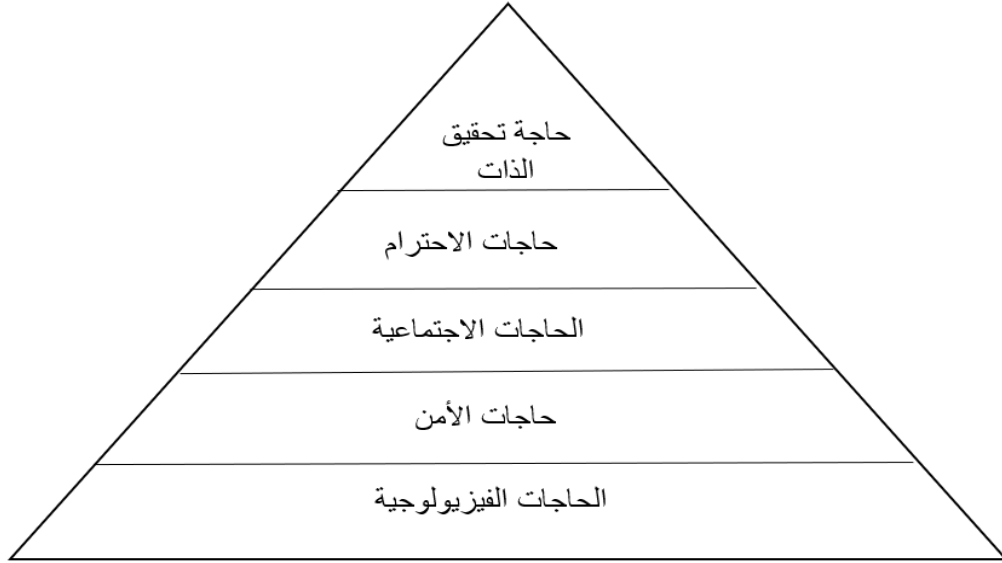
د - **حاجات الاحترام:** تشمل الحاجة إلى الاعتراف والتقدير والاحترام الذاتي، بالإضافة إلى رغبة في الحصول على السمعة الإيجابية والاحترام من الآخرين.

هـ - **حاجة تحقيق الذات:** تعني الحاجة إلى تحقيق الإمكانيات الكامنة والنمو الشخصي، وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

وفقًا لنظرية Maslow، يبدأ الفرد في السعي نحو تحقيق الحاجات العليا بعد تلبية الحاجات الأساسية، وتعتبر الحاجات العليا أكثر تعقيدًا وتطورًا من الحاجات الأساسية. (بربار نوردين، بن الحاج جلول ياسين،

(2022)

الشكل رقم (04): يوضح هرم الحاجات لماسلو



المصدر: (ابراهيم ماسلو)

2) نظرية العاملين لهيرزبرغ Herzberg:

تركز على العوامل التي تؤثر في رضا الفرد عن العمل. تقسم النظرية هذه العوامل إلى قسمين: العوامل الوقائية والعوامل الدافعية.

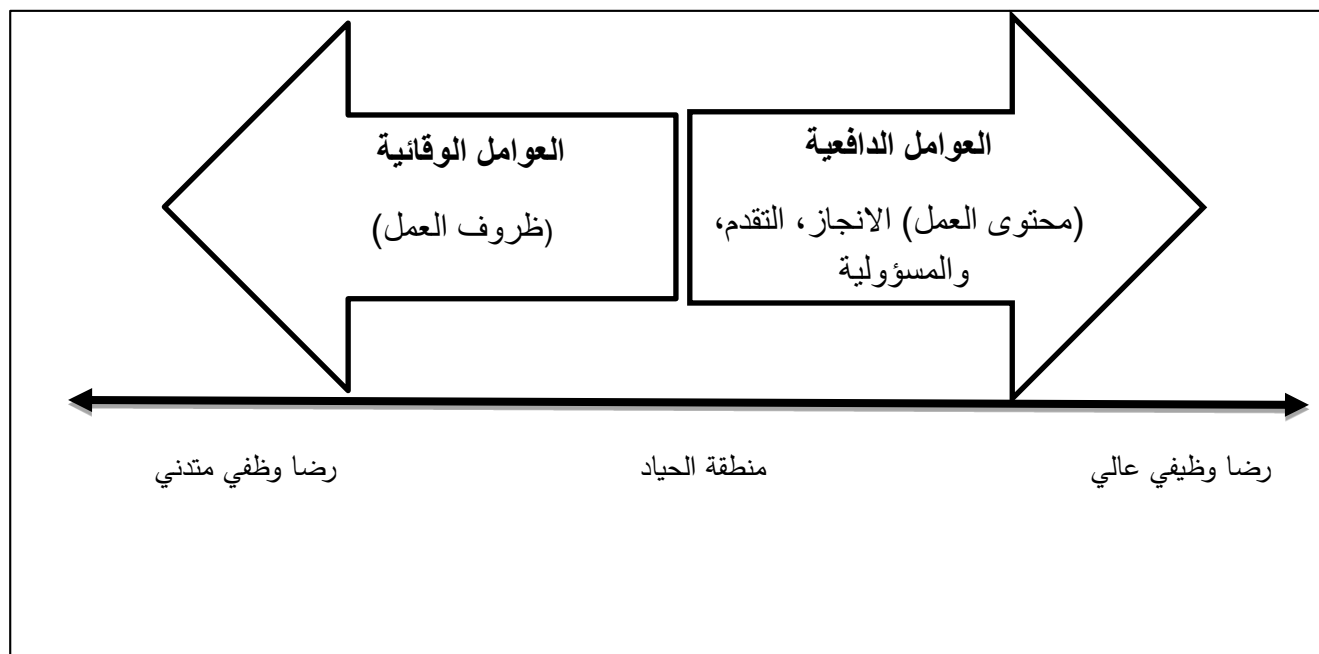
أ - العوامل الوقائية: تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل وتسمى بذلك لأنها تحمي الفرد من الشعور بعدم الرضا .

ب - العوامل الدافعية: تعود إلى محتوى العمل نفسه، مثل الانجاز، التقدم، والمسؤولية. تعمل هذه العوامل على زيادة رضا الفرد عن عمله.

تبرز أهمية هذه النظرية في فهم سلوك العاملين وتوقعاتهم وكذلك التحكم في سلوكياتهم. كما تساهم في فهم دوافع العمل بطريقة جديدة، حيث تظهر العوامل الدافعية لهذه النظرية تأثيرًا إيجابيًا على الفرد بدون تحفيزه على العمل بلا توجيه لتحسين المستوى الدافعية لديه.

من بين الانتقادات التي واجهت هذه النظرية، عدم اهتمام هيرزبرغ بالتأكد من صحة نتائج نظريته، وبشكل خاص فيما يتعلق بالأداء، حيث لم يتم اختبار النظرية بشكل كافٍ (منيف، 2018).

الشكل رقم (05): يوضح محتوى نظرية هيرزبرغ



المصدر: من اعداد الطالب

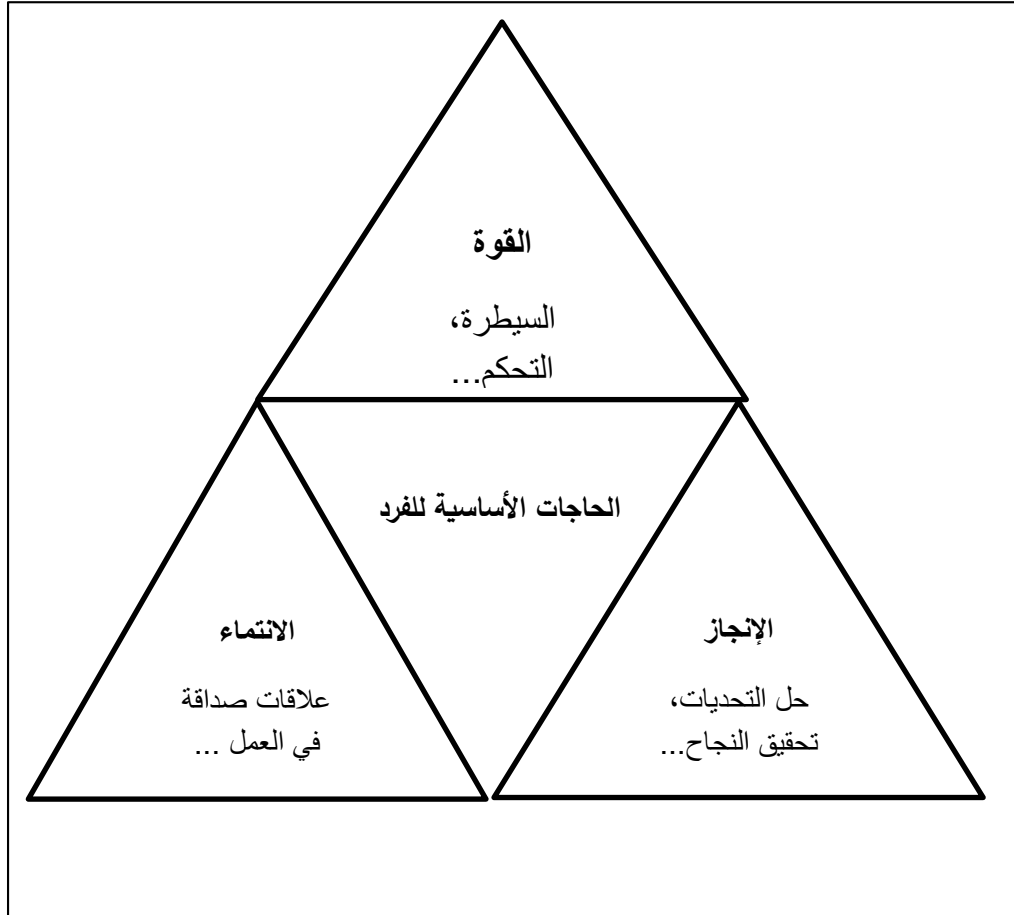
3) نظرية الحاجات المكتسبة لماكلياند: اقترحها في عام 1967، تشير إلى وجود ثلاث حاجات أساسية للفرد: الحاجة إلى القوة، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء.

أ - **الحاجة إلى القوة:** تعبر عن رغبة الأفراد في السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، مما يدفعهم نحو المهام التي تسمح لهم بكسب السلطة.

ب - **الحاجة إلى الإنجاز:** تجعل الأفراد يبحثون عن فرص لحل التحديات وتحقيق النجاح، وتعتبر هذه الحاجة محفزاً لهم لتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف.

ج - **الحاجة إلى الانتماء:** تدفع الأفراد للبحث عن علاقات صداقة في محيط العمل، مما يجعلهم يشعرون بالارتياح والرضا الوظيفي (إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، 2023).

الشكل رقم (06): يوضح الاحتياجات المهيمنة للتحفيز



■ المصدر: من اعداد الطالب

4 (نظرية دوجلاس ماكريجور Douglas MCC Gregor :

وضع نظريتين مثاليتين تتعلقان بالإنسان وسلوكه في بيئة العمل، وقد أطلق عليهما اسم نظرية (X) ونظرية (Y).

نظرية (X) تعتمد على مجموعة من الافتراضات الرئيسية:

- الإنسان بشكل عام كسول ولا يحب العمل.
- يكون الإنسان غير متحمل للمسؤولية في العمل.

- يفضل الفرد دائماً أن يكون هناك شخص يوجهه ويوضح له ما يجب عليه فعله.
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب وسيلة أساسية لتحفيز الإنسان للعمل.
- الرقابة الصارمة والدقيقة هي الطريقة الوحيدة لجعل الإنسان يعمل.
- الأجر والمكافآت المالية هي الحوافز الرئيسية للعمل.

واستناداً إلى هذه الافتراضات، اعتمدت الإدارة التقليدية خطأً وأساليب تدبير الموارد البشرية تضمنت التهديد والرقابة الصارمة على الموظفين.

من ناحية أخرى، تتعلق نظرية (Y) بافتراضات مختلفة:

- الإنسان يستمتع بالعمل ويبحث عن الإنجاز.
- يمكن الثقة في قدرة الإنسان على تحمل المسؤولية.
- يمكن تحفيز الإنسان بالتوجيه والدعم من دون الحاجة للرقابة الصارمة.
- يعتبر العمل وسيلة للتعبير عن النفس وتحقيق الإنجازات.
- يمكن للإنسان أن يكون مبادراً ويتخذ القرارات بمسؤولية.
- يمكن تحفيز الإنسان بالمكافآت الروحية والتقدير، بالإضافة إلى المكافآت المالية (بهنسي، 2011).

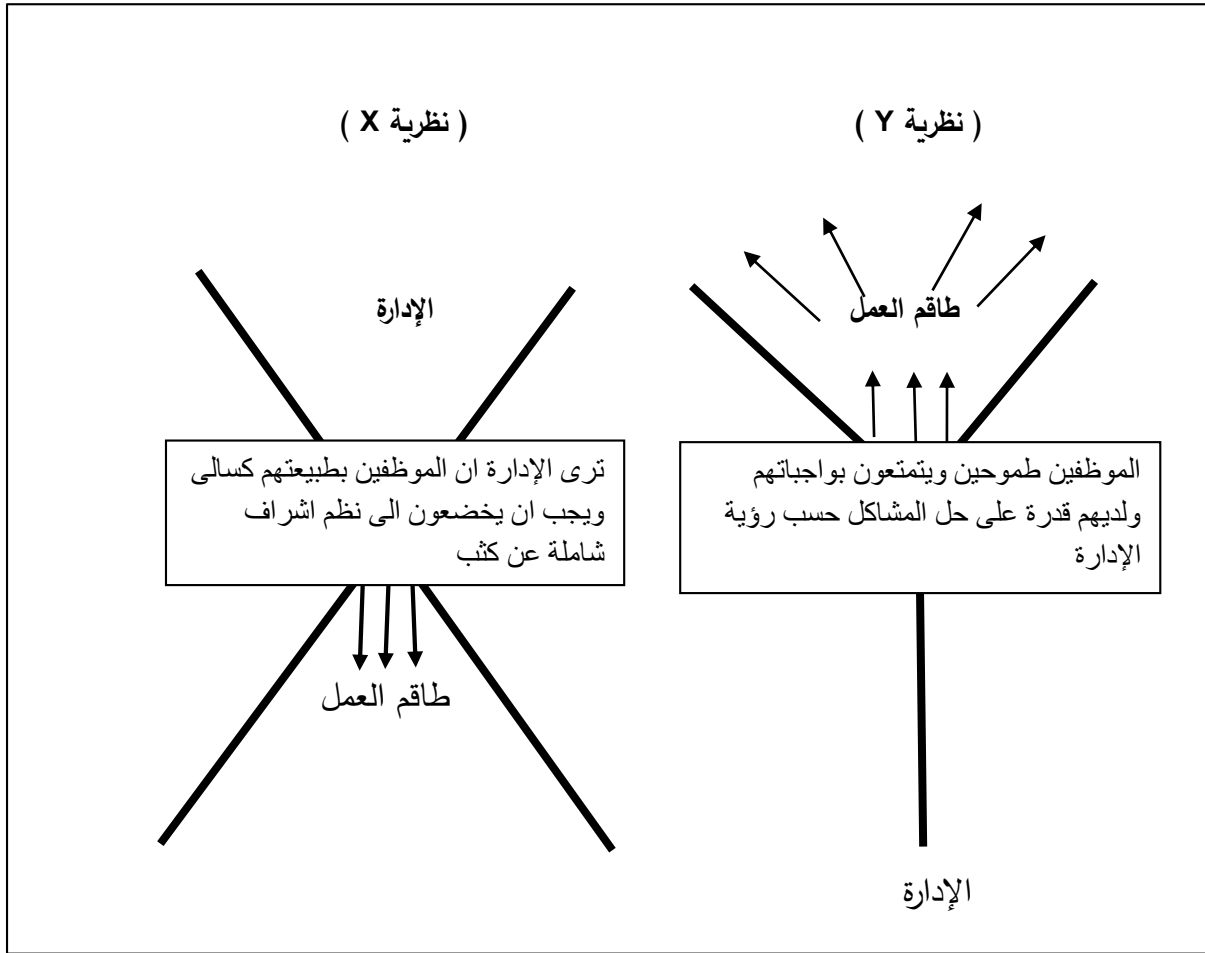
بناءً على هذه الافتراضات، يعتبر العمل وسيلة للتطوير الشخصي والتحفيز، ويتم التركيز على تطوير بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة والمشاركة الفعالة من قبل الموظفين.

كما قدم لولر نموذج المستقل الذي يعتمد على فكرة تعارض بين توقعات الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً، حيث تحدد درجة الرضا الوظيفي بواسطة الفارق بين ما يحصل عليه الفرد والمستوى المحدد كمعيار لما ينبغي أن يحصل عليه.

عندما يكون توقع الفرد متعارضاً مع الأجر الذي يحصل عليه، فإنه لا يكون راضياً، وفي حالة التساوي بين التوقعات والأجر، يكون الفرد راضياً، بينما عندما يكون الأجر يفوق توقعات العدالة في المكافأة، يشعر الفرد بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح.

الفكرة الأساسية لنظرية لولر هي تحفيز الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعكس مدى رضاه عن العمل الذي يقوم به (إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، 2023).

الشكل رقم (07): يوضح الفرق بين (نظرية X) و (نظرية Y)



المصدر: (البطحي، 2020)

(5) نظرية العدالة:

تقترح أن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل كبير بالعدالة في التنظيم، حيث يركز الفرد على مدى عدالة المؤسسة في التعامل معه ومع زملائه في العمل، بما في ذلك الإشراف والترقيات. يقارن الفرد بين المعاملة التي يحصل عليها وتلك التي يحصل عليها زملاؤه الذين يمتلكون نفس المؤهلات والكفاءات، ويستنتج من ذلك مدى رضاه عن عمله. تشير النظرية إلى أهمية العوامل الاجتماعية في تأثيرها على الفرد، وتوصي بأن يكون المشرفون حذرين في التعامل مع العمال ويتبعون أساليب عادلة ومنصفة في التعامل معهم، خاصة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

فيما يتعلق بالتقدير المادي والفرص الترقية والإنصاف المعنوي (إسماعيل محادي، تقي الدين قادري، ميلود معزوزي، 2023).

هذه النظرية تنقسم إلى نوعين من العدالة: العدالة في التوزيع والعدالة في الإجراءات. العدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المرتبطة بالأداء، بينما العدالة في الإجراءات تتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين.

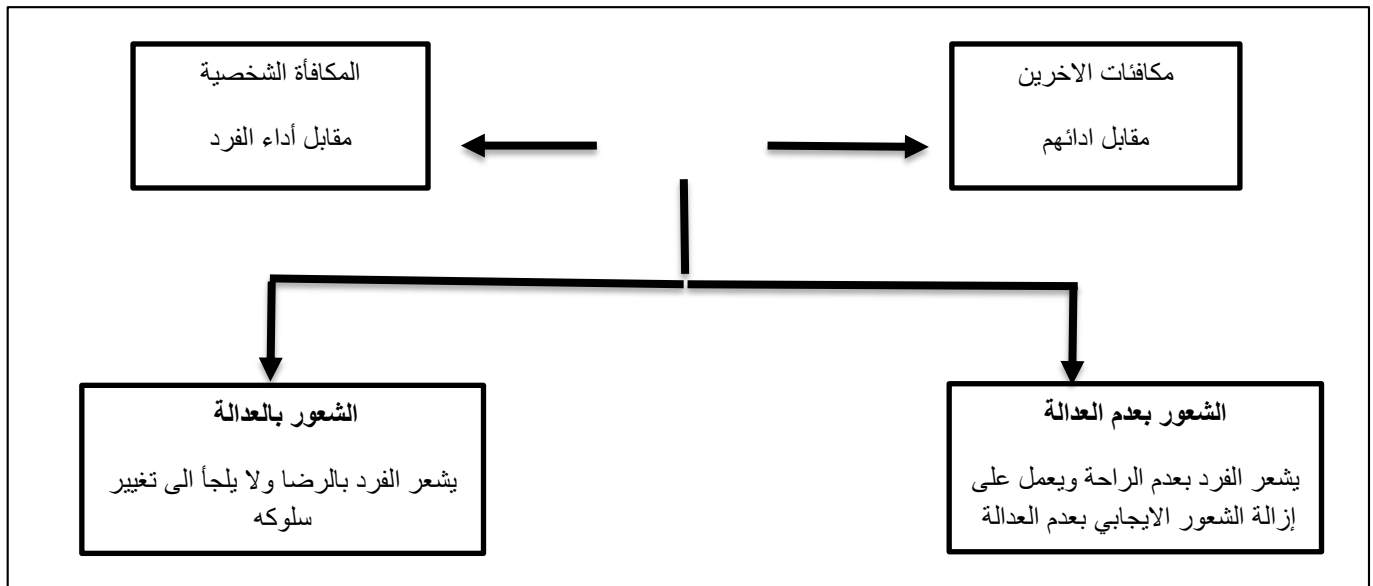
عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:

النوع الأول: الموظفون الذين يعتقدون أنهم يعاملون بعدالة وإنصاف، وبالتالي يكونون متحفزين للعمل.

النوع الثاني: الموظفون الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي قد ينخفض مستوى جهمهم.

النوع الثالث: الموظفون الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي قد يشعرون بالذنب ويزيدون من جهمهم نتيجة لهذا الشعور (البارودي، 2015).

الشكل رقم (08): مضمون نظرية العدالة



المصدر: (صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، 2008).

المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي وأنواعه

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل ومتغيرات، ويمكن تصنيفه إلى أنواع مختلفة وفقاً للزوايا التي يتم النظر منها إليه. سنتعرف عليهم أكثر في هذا المطلب.

1) العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي:

أ- العوامل الشخصية:

- شخصية الفرد : تلعب شخصية الفرد دوراً هاماً في تحديد رضاه عن العمل.
- قيمة الشخصية : يمكن أن تؤثر قيمة الشخصية على نظرة الفرد للوظيفة.
- مجموعة الانتماءات الخارجية : يمكن أن تؤثر الانتماءات الخارجية مثل الأسرة والأصدقاء على رضا الفرد بشكل مباشر.
- تكامل أو تناقض الآراء : قد يؤثر تكامل أو تناقض الآراء التي يتخذها الفرد على رضاه الوظيفي.
- درجة استقرار الحياة : قد تلعب درجة استقرار حياة الفرد دوراً في رضاه عن العمل.
- العمر : تشير بعض الدراسات من بينها دراسة (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر) بعنوان الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني إلى أن العمر يمكن أن يزيد من درجة رضا الفرد عن العمل، حيث يزيد الرضا مع زيادة العمر.
- درجة التعليم : يمكن أن تؤثر درجة التعليم على رضا الفرد، حيث يظهر بعض البحوث من بينها دراسة (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر) بعنوان الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني أن الأشخاص الأكثر تعليمًا يظهرون أقل رضا بسبب توقعاتهم العالية.
- الجنس : تشير بعض الدراسات إلى أن الإناث يظهرن أعلى درجات الرضا مقارنة بالذكور.
- العلاقة بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي:

كشفت الدراسات ومن بينها دراسة (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر) بعنوان الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، حيث يزيد الرضا مع زيادة العمر.

- العلاقة بين درجة التعليم والرضا الوظيفي:

بعض الدراسات من بينها دراسة (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر) بعنوان الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، تشير إلى أن الأشخاص الأكثر تعلماً يظهرون أقل رضا بسبب توقعاتهم العالية، وهناك دراسات تشير إلى أن الإناث يظهرون أعلى درجات الرضا مقارنة بالذكور.

ب- عوامل متعلقة بطبيعة العمل:

تُعدّ عوامل إثراء الوظيفة بالجوانب التي تجعل العمل أكثر تنوعاً وعمقاً وتساهم في تحقيق رضا الفرد عن عمله. يتضمن ذلك تنوع الأنشطة التي يقوم بها الفرد في وظيفته وعمق هذه الأنشطة وإشباعها لاحتياجاته الشخصية والمهنية. وتُعتبر هذه العوامل أحد المجالات المهمة التي يتناولها البحث في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتشمل الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع النقاط التالية:

- الأجر المادي : وهو المقابل المالي الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله.
- الراتب : وهو الدخل الشهري الثابت الذي يتلقاه الفرد من جهة العمل.
- الترقية : وتمثل فرصة التقدم في الوظيفة إلى مستوى أعلى.
- الحرية والاستقلال في العمل : وتعني إمكانية الفرد في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية دون تدخل خارجي.
- الاحترام والتقدير : ويشير إلى مدى احترام الفرد وتقديره في بيئة عمله.
- الأمان : وهو الشعور بالثبات والاستقرار في الوظيفة دون خوف من فقدان (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014).

لضمان رضا الموظفين عن محتوى عملهم وتحقيق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات، يُنصح بتبني الإجراءات التالية: تنويع مهام العمل لتجنب شعور الموظفين بالملل وتخفيض نسبة الذكاء، وتوفير درجة من السيطرة الذاتية لهم لزيادة حرية الأداء والإبداع، وتشجيع استخدام قدراتهم بشكل كامل، والاستفادة من خبرات النجاح والفشل لتحسين أدائهم وتطويرهم مهنيًا (آسية بن احمد، حدادي كلثوم، 2024).

ج- العوامل المتعلقة بالتنظيم:

العوامل التنظيمية :

- سياسات التنظيم.
- ظروف العمل (مثل ساعات العمل والإضاءة والتهوية والتجهيزات المكتبية).
- إجراءات العمل.
- نظم الاتصال بالمؤسسة.

العوامل البيئية:

- الجو الذي يسود داخل التنظيم.
- علاقة الأفراد بالإدارة.
- مدى توافر علاقات جيدة بالزملاء ونمط الإشراف.
- البيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها (إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014).

(2) أنواع الرضا الوظيفي :

سبق الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يشير إلى شعور داخلي بالراحة النفسية لدى الموظف تجاه وظيفته والبيئة المحيطة به. يتفاوت هذا الشعور من موظف لآخر بسبب العوامل الداخلية والخارجية، وعلى الرغم من ذلك، يشعر العديد من الموظفين برضا عام تجاه وظيفتهم.

وعلى هذا الأساس، تم تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع معينة وهي كالآتي:

أ - من حيث الشمول:

يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع: الرضا الوظيفي الداخلي، الذي يتعلق بجوانب الذات للموظف مثل الإنجاز والتمكن، والرضا الوظيفي الخارجي، الذي يتعلق ببيئة العمل مثل الطبيعة ونمط العمل، وأخيراً الرضا الكلي العام، الذي يجمع بين الشعور بالرضا تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية للوظيفة (العال، 2019).

ومن جهة أخرى الرضا الوظيفي الداخلي يتعلق بعوامل شخصية تشمل الاعتراف، والتقدير، والقبول، والشعور بالكفاءة والتعبير عن الذات.

أما الرضا الوظيفي الخارجي، فيرتبط بعلاقات العامل مع البيئة العملية، مثل التفاعل مع المدير وزملاء العمل، وطبيعة بيئة العمل بشكل عام (منيف، 2018).

ب - من حيث الزمن:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى رضا متوقع يشعر به الموظف خلال عملية الأداء الوظيفي، ورضا فعلي يحدث بعد تحقيق الهدف المطلوب ويشعر الموظف به في تلك المرحلة (العال، 2019).

بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي المتوقع يتجلى عندما يشعر الموظف بأن جهده يتناسب مع أهداف المهمة، بينما الرضا الوظيفي الفعلي يأتي بعد تحقيق تلك الأهداف ويشعر الموظف بالرضا والإشباع بعد ذلك.

إشارة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين تتصل بالرضا الوظيفي وتعكس مدى ارتباطهم بالمؤسسة وإحساسهم بالرضا والاستيفاء بعد تحقيق الأهداف المهنية (منيف، 2018).

ج - الرضا الوظيفي باعتباره كلي وجزئي:

الرضا العام (الكلي) عن الوظيفة يعبر عن شعور الموظف بشكل عام تجاه عمله، دون تحديد الجوانب النوعية التي يفضلها الموظف أو تلك التي لا تحوز رضاه، مما يساعد في فهم موقف الموظف تجاه عمله بشكل عام.

الرضا النوعي (الجزئي) عن الوظيفة يسمح لنا بفهم شعور الموظف بجزء أو بعض مكونات الوظيفة، مثل طبيعة العمل، وسياسات التعامل مع الرؤساء والزملاء، والراتب، وسياسات الترقية، وعوامل أخرى تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي (العال، 2019).

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي

تعتمد طرق قياس الرضا الوظيفي على مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات التي تسمح بتقييم جوانب مختلفة لتجربة العمل لدى الموظفين. في هذا التمهيد، سنستعرض بعض الطرق الشائعة لقياس الرضا الوظيفي وأهميتها في البحوث والتطبيقات العملية، وتشمل هذه الطرق:

1) المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي:

هذه المقاييس تعتمد على تصميم قوائم واستبيانات تتضمن عبارات تغطي جوانب مختلفة من العمل أو تكون عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين لفهم مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وتطلق عليها مصطلح "المقاييس الذاتية" نظرًا لاعتمادها على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

أ- معدلات القياس والرد على الأسئلة:

في هذه المقاييس، يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم حول العمل، ومن بينها الأجنحة الوصفية للعمل (IDI)، والتي صاغها سميث في الستينات من القرن العشرين، واستخدمها Balzer و Kendall في 1990، وكذلك قائمة استقصاء جامعة مينسوتا، التي وضعها Weiss و Dawis و England و Lofquise. يعتمد تقييم الأفراد على معدل القياس هذا لتحديد مدى رضاهم عن جوانب مختلفة من العمل، مع تقديم خمس بدائل للإجابة هي: غير راض تمامًا، غير راض، محايد، راض، راض تمامًا. يطلب من المستجوبين التعبير عن مستوى رضاهم عن أوجه متعددة من العمل، ويعتبر هذا الاستبيان قياسًا يعتمد بشكل كبير على العواطف، حيث تشير الإجابات إلى حب الشيء أو كرهه بدلاً من وصفه بشكل عملي (الحليم، 2016).

ب- المقابلات الشخصية:

يمكن أن تُنظم المقابلات بشكل رسمي أو غير رسمي، مهيكلة أو غير مهيكلة، وتكون فعّالة خصوصاً في المنظمات الصغيرة. تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات إضافية بشكل فعّال أثناء المقابلة، لكن يمكن أن تكون تكلفة وتحيز المقابلة من بين عيوبها (إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014).

ج- طريقة الفواصل المتساوية ثورستن (Echelle de Thurston 'L):

تستخدم لقياس الرضا عن العمل. يتم جمع مجموعة من العبارات التي تصف الخصائص المتعلقة بالعمل، ثم يتم تقييمها من قبل محكمين خارجيين. يتم ترتيب العبارات حسب شدة اتجاهها الإيجابي أو السلبي، وتستبعد العبارات ذات التباين العالي. يتم تحويل التقييمات إلى درجات تمثل الرضا، وتُقدم في استبيان للمشاركين ليقوموا بتقييم كل عبارة.

المقياس يُقدم في شكل هرم، حيث يوضع أقوى الاتجاهات الإيجابية في القمة وأقوى الاتجاهات السلبية في القاع، ويُطلب من المشاركين تقييم العبارات دون ترتيبها، وتُسجل النقاط وفق تقدير قوة الإيجابية. يتم تصحيح التقييمات بالرجوع إلى العلامات المرجعية.

د- طريقة التدرج التجميعي لليكرت:

وضعها Lickert في عام 1932، تسعى إلى تبسيط الإجراءات المستخدمة في طريقة لورستون. تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من العبارات التي تصف خصائص العمل، ويُطلب من المشارك أن يُقدم تقييمًا بين (1) و (5) لدرجة موافقته على كل عبارة.

يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها المشارك في العبارات، ويتم اختيار العبارات التي ستُدرج في المقياس النهائي بناءً على ارتباطها بين درجات المشارك والدرجة الكلية لمجموع العبارات. كلما زاد الارتباط بينهما، كلما زادت مدى ملائمة العبارة للقياس المقصود، مما يستوجب إدراجها في القائمة النهائية للعبارات في المقياس.

هـ- طريقة الفروق ذات الدلالة لأوسكود Osgood وزملائه:

التي وضعت في عام 1957، تقوم على فكرة أن كل مفهوم لديه نوعان من المعاني: المعنى الإشاري والمعنى الدلالي. المعنى الإشاري يشير إلى الأشياء التي ترتبط بها الكلمة، بينما المعنى الدلالي يشمل الأفكار والمشاعر المرتبطة بالكلمة.

تتكون مقاييس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جوانب مختلفة من العمل. يُمثل كل قطب من المقياس الجزئي صفتين متعارضتين، ويُطلب من المشارك اختيار التقدير المناسب لمشاعره نحو العمل (الحليم، 2016).

و- طريقة المواقف (الوقائع) الحرجة لهرزبرغ:

التي استخدمها هرزبرغ في دراسته لرضا 200 مهندس ومحاسب بشأن بعض المواقف المرتبطة بالعمل (إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014).

كما أن طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ، التي استمدتها من نموذج فلانجان لقياس سلوك العامل، تركز على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد لقياس مشاعرهم بشكل دقيق. السؤال الأول يطلب منهم تذكر الأوقات التي شعروا فيها بالسعادة الكبيرة بسبب العمل، بينما السؤال الثاني يدور حول الأوقات التي شعروا فيها بالاستياء بسبب العمل.

بتحليل الوقائع التي يُقدمها العامل وتصنيفها، يُمكن التعرف على جوانب العمل التي يعتبرها مرضية والتي تسبب له الاستياء وعدم الرضا. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تركز على أسباب الرضا والاستياء، إلا أنها قد تغفل عن حالات الرضا النسبي وتتيح للمشاركين التعبير بشكل ذاتي.

يُمكن تجاوز قضية الحياد من خلال تجميع الوقائع الحرجة التي تسبب الرضا والاستياء في قائمة واحدة ضمن جوانب معينة، وطلب من المشاركين الإشارة إلى الوقائع التي تعرضوا لها (إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014).

(2) المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

أ - الغياب:

تستخدم المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي مؤشرات الغياب وترك العمل لتنبؤ درجة رضا العاملين، حيث تظهر دراسات تجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل.

يعتبر معدل الغياب مؤشراً يمكن استخدامه لتقييم رضا العاملين عن عملهم، حيث يتجاذب العامل الراضي أكثر ارتباطاً بالعمل مقارنة بالعامل الذي يشعر بالاستياء ويميل للتغيب.

ب - ترك العمل:

بقاء الفرد واستمراره في العمل يعكس رضاه عن العمل، في حين يُعتبر ترك العمل طوعية مؤشراً على عدم الرضا. تترتب على الاستقالة تكاليف ملموسة وغير ملموسة على المنظمة، مثل تكلفة التدريب والتعيين وتشتت جماعة العمل. وتتزايد هذه التكاليف إذا كان الشخص المستقيل من ذوي الأداء والخبرة (الحليم، 2016).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق " المدخل النظري للرضا الوظيفي " يعد جزءاً أساسياً من فهم الديناميات السلوكية في سياق العمل، حيث يتناول مفهوم الرضا الوظيفي كمؤشر حاسم لرضا الفرد عن عمله وظروفه الوظيفية، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائه والولاء للمؤسسة. قسمنا المبحث الى أربعة مطالب رئيسية: المطلب الأول يركز على تعريف الرضا الوظيفي وأهميته. المطلب الثاني يتناول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأنواعه، حيث شملت العوامل المؤثرة فيه عوامل الشخصية مثل القيم والاحتياجات الشخصية، والعوامل المتعلقة بطبيعة العمل مثل التحدي والمسؤولية، والعوامل المتعلقة ببيئة العمل مثل العلاقات الاجتماعية والدعم الإداري والثقافة التنظيمية. وتشمل الأنواع من حيث شموليته ومن حيث زمانه وفي الأخير من حيث

انه جزئي وكلي. أما المطلب الثالث فيتعلق بنظريات المفسرة للرضا الوظيفي، حيث يستعرض عددًا من النظريات الشهيرة مثل نظرية تدرج الحاجات لـ Maslow ونظرية العاملين لهيرزبرغ ونظرية الحاجات المكتسبة لماكلياند ، والتي تساهم جميعها في توضيح كيفية تشكيل وتأثير العوامل الداخلية والخارجية على مستوى رضا الفرد في بيئة العمل. وفي نهاية لمبحث نجد المطلب الرابع الذي تطرقنا فيه الى طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي التي تسمح بتقييم عناصر مختلفة لتجربة العمل لدى الموظفين.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب الدراسة التطبيقية تحديد الإطار المهني لها، واختيار أدوات معينة، ويجب أن يتضمن الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية على: المنهج المستخدم واختيار أدوات جمع البيانات التي تتناسب وطبيعة البحث وأهدافه، كما يتضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينته، ثم تأتي مرحلة التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة المعتمدة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: المعطيات الأولية للدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نحدد الجوانب الرئيسية للدراسة التطبيقية، من خلال تحديد المنهج المتبع، ووضع نموذج افتراضي للدراسة.

1) المنهج المعتمد :

ونقصد بالمنهج الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في جمع البيانات، التي يتم توظيفها في تحليل النتائج وتفسيرها حول موضوع معين. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الكمي في إطار البراديغم ما بعد الوضعي كونه المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات، فهو يساعد في قياس الظاهرة قياس دقيق، وتحليل البيانات وإخضاعها للتجريب والدراسة المعمقة، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة ومن ثم الوصول إلى النتائج.

2) تعريف متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة الميدانية على التعريف بمتغيراتها من أجل قابليتها للقياس، كما هو موضح في النموذج الافتراضي للدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل في محدد الرضا الوظيفي (الأجور والرواتب، الترقية، أنماط القيادة، تقدير الذات)، أما المتغير التابع فيتمثل في الرضا الوظيفي. ومن أجل المباشر في الدراسة الميدانية وقع اختيارنا لمؤسسة: ولاية الجلفة أين سيتم كشف الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية الجلفة، ومعرفة نسبة تأثير محددات الرضا الوظيفي المادية مقارنة بالمحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية الجلفة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته والأدوات المستخدمة.

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث من الخطوات الأساسية في إعداد أي دراسة علمية، حيث يضمن الباحث أن البيانات التي يتم جمعها وتحليلها تمثل المجتمع المستهدف بشكل دقيق وموثوق سنتطرق إليها في هذا المطلب

(1) مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر. تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة، ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات عنه وبناء على ذلك بلغ المجتمع الإحصائي لدراستنا الميدانية 350 موظف موزعين على مختلف المصالح في ولاية الجلفة محل الدراسة.

(2) عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة جزئية تم اختيارها من مجتمع البحث، حيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه، ويكون الهدف من اختبارها الحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بمجتمع الدراسة، وعند التوصل الى النتائج يمكن تعميمها على جميع أفراد المجتمع، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة الغير عشوائية القصدية، حيث قمنا بقصد فئات معينة من الموظفين ولم نقوم بالاختيار العشوائي وبعد الانتهاء من المعاينة قمنا بتوزيع الاستبيان في صورته النهائية بطريقة يدوية على عينة الدراسة مقدرة بـ 100 موظف والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع الاستبيان

المجموع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الباقى
	100	60	40

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أننا قمنا بتوزيع 100 استبانة وتم استرجاع 60 في وجود العدد الإجمالي للموظفين والمقدر 350 موظف بمقر ولاية الجلفة، وهو ما يفوق نسبة 20% من النسبة المطلوبة الاعتماد عليها لتكون ممثلة.

(3) أداة جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الضروريات في الدراسة الميدانية، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على الاستبيان والذي يتضمن:

الجزء الأول: الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية)

أولاً: الأجور والرواتب وتحتوي على 5 فقرات.

ثانياً: الترقية وتحتوي على 6 فقرات.

ثالثاً: أنماط القيادة وتحتوي على 7 فقرات.

رابعاً: تقدير الذات وتحتوي على 6 فقرات.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويحتوي على 10 فقرات.

تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي لتحديد الإجابات.

الجدول رقم (02): يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: Rob. J, Likert items and schales, survery Question Bank, Methods Fact sheet1,

(2010), p111

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

وعليه تم تحديد المتوسطات الحسابية وتحديد مجال الدرجات الخاصة بالمتوسطات الحسابية في فقرات الاستبيان تم توزيعها على الفئات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك عن طريق حساب المدى (5-1=4) وتم تقسيمه على عدد فئات الاستبيان الخمسة للحصول على طول الفئة أي (0.80=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبيان وهي الواحد الصحيح، والجدول الموالي يوضح أطوال الفئات وفقا لمجالاتها.

الجدول رقم (03): يوضح أطوال الفئات حسب مجالاتها.

المجال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
طول الفئة	0.80 إلى 1.80	1.80 إلى 2.60	2.60 إلى 3.40	3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5

المصدر: Rob. J, Likert items and schales, survey Question Bank, Methods Fact sheet1, (2010), p111

ومن أجل الاعتماد على الاستبيان وفقراته كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، وجب التأكد من الخصائص السيكمترية لذلك قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمحور محددات الرضا الوظيفي.

أبعاد محددات الرضا الوظيفي	معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية	الدلالة المعنوية
الأجور والرواتب	0.749	0.01
الترقية	0.639	0.01
أنماط القيادة	0.798	0.01
تقدير الذات	0.636	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أبعاد المحور الأول (محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية) جاءت على ارتباط بالدرجة الكلية وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.636 إلى 0.798) عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي المحور صادق لما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

الجدول رقم (05): يوضح نتائج معامل ارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني (الرضا الوظيفي).

الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية	الدلالة المعنوية	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية	الدلالة المعنوية
01	0.776	0.01	06	0.756	0.01
02	0.783	0.01	07	0.813	0.01
03	0.795	0.01	08	0.762	0.01
04	0.808	0.01	09	0.751	0.01
05	0.771	0.01	10	0.564	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) جاءت على ارتباط بالدرجة الكلية وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.564 إلى 0.813) عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي المحور صادق لما وضع لقياسه.

حساب ثبات الاستبيان:

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ في قياس صدق وثبات الاستبيان والجدول الموالية توضح ذلك:

الجدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	5

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المسجلة حول محور محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.77) وهي قيمة مرتفعة.

الجدول رقم (07): يوضح معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الرضا الوظيفي).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	11

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المسجلة حول محور الرضا الوظيفي، بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.77) وهي قيمة مرتفعة.

الجدول رقم (08): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المسجلة أسئلة الاستبيان ككل، بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.77) وهي قيمة مرتفعة. وعليه يتضح لنا أن الاستبيان يتمتع بدرجة قوية من الثبات والصدق، وبالتالي الاستبيان صالح للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة

في الدراسات البحثية، يعتبر تحليل البيانات خطوة أساسية لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة ، فيما يلي نستعرض بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

(1) اجراء اختبار كشف نوع التوزيع للبيانات :

استخدمنا طريقة اختبار كولموجروف –سميرنوف والتي تستخدم في حالة العينات الأكبر أو تساوي 50.

الجدول رقم (09):يوضح نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات

نوع التوزيع	اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov –Smirnov			محاور الاستبيان
	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
تتبع التوزيع الطبيعي	0.207	60	0.973	*0.200	60	0.99	المتغير المستقل
تتبع التوزيع الطبيعي	0.152	60	0.733	*0.200	60	0.188	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نسجل أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المتغيرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبهذا سوف نعتمد على الأساليب الإحصائية البارامترية.

(2) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أ.المتوسط الحسابي: يمكنك حساب متوسط العبارات باحتساب المتوسط الحسابي للقيم التي يعطيها أفراد العينة

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

لكل عبارة أو مجموعة من العبارات هذا يساعد في تحديد مستوى الموافقة أو الرفض أو المحايدة تجاه كل عبارة ...

ب. **الانحراف المعياري:** يمكنك حساب الانحراف المعياري لتقييم مدى تشتت المطلق لإجابات العينة حول متوسط العبارات. يعطي الانحراف المعياري فكرة عن مدى تباين الآراء بين أفراد العينة...

ج. **التكرارات:** يمكنك حساب عدد مرات تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وهو يساعد في تحديد

البدائل التي تم اختيارها بشكل متكرر وتأکید أهميتها...

د. **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

هـ. **معامل الثبات:** (Cronbach's Alpha) يستخدم لقياس مدى استقرار المقياس ومدى اتساق العناصر المختلفة فيه قيمة Cronbach's Alpha تتراوح بين 0 و 1، ويفضل أن تكون قيمة عالية للدلالة على استقرار واتساق المقياس.

و. **معامل تحليل الانحدار الخطي البسيط:** (Linear Regressions Simple) يستخدم لقياس الأثر والمساهمة للمتغير المستقل على المتغير التابع مع تحديد نسبة التأثير وطبيعة التأثير (إيجابي أو سلبي).

ز. **معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** (Linear Regressions Simple) يستخدم لقياس الأثر والمساهمة أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع مع تحديد نسبة التأثير وطبيعة التأثير (إيجابي أو سلبي).

ح. **اختبار التوزيع الطبيعي:** (Kolmogorov-Smirnov test) يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. يتم استخدام هذا الاختبار للتحقق من أن العينة المستخدمة في الدراسة تمثل توزيع السكان المستهدف.

المبحث الثاني: السياق التنظيمي لمؤسسة الدراسة مقر ولاية الجلفة

سننتظر في هذا المبحث الى مفهوم الولاية (ولاية الجلفة) وشرح هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الولاية

هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، خصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قرار رئاسي توكل لها مهام مختلفة منها:

- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.
 - تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.
 - التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها مختلف المديريات والأسلاك التابعة لها.
- هذه الإدارة يرأسها الوالي ويشرف عليها سلميا ويتولى التنسيق والتنظيم من اجل تنفيذ الحسن القرارات ومداولات المجلس الولائي.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في: 23/07/1994 الذي يحدد هياكل الولاية وأجهزتها فهيكلا يشمل:

1. **الوالي:** وهو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية بصفته هيئة تنفيذية بالولاية يسهر على تنفيذ قرارات الحكومة ووزرائها وعلى قرارات المجلس الولائي وله عدة مهام نكر منها:

- السهر على مهامه في حدود اختصاصه والعمل على حماية حقوق المواطنين وحياتهم وعلى النظام والأمن العام والسلامة
- تنفيذ قرارات الحكومة وتوجيهه وتنسيق بين مختلف المديريات

2. **الأمين العام:** وهو المسؤول عن الكتابة العامة للولاية وهو المسؤول الثاني بعد الوالي وتتحصر أهم مهامه

- السهر على العمل الإداري واستمراره
- تنسيق عمل المديريات ومتابعة عمل مختلف أجهزة الولاية

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

– متابعة عمل جميع مصالح الولاية

وتتضمن الأمانة العامة 3 مصالح هي:

المصلحة الأولى وهي مصلحة التخليص: وهي المصلحة التي تشرف على التنمية المحلية للولاية من فكرة المشروع الى التجسيد الفعلي للمشروع وتتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب هي:

أ – مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية ويقدر تقارير للأمانة العامة

ب- مكتب التنسيق: يحرص على متابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم ومتابعة أعمال اللجان التابعة لسلطة الوالي

د – مكتب التنظيم: يقوم بدراسة وتقديم اقتراحات من أجل السير الافضل للمديريات وتسهيل طرق وشروط العمل

المصلحة الثانية: مصلحة التوثيق وتتكون من مكتبين هما:

أ – مكتب التوثيق وبنك المعلومات: وهو المكتب الذي يهتم بجمع ونشر وانجاز وتكوين وتسيير القاعدة الوثائقية للولاية

ب – مكتب التخليص: يهتم بجمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها

المصلحة الثالثة: مصلحة الأرشفة والمحفوظات وتتكون من مكتبين:

أ – مكتب الإعلام والمساعدة: دوره يتمثل في تقديم يد العون لمختلف مصالح الولاية حول

كيفية نقل الأرشفة الوسيط الى قاعات الحفظ

ب- مكتب الحفظ: هو المشرف المباشر على قاعات الأرشفة وتنظيمه

3- الديوان: هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة تساعده في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية

وتتخصص مهامه:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

- في العلاقات الخارجية والبروتوكولات
- العلاقات مع أجهزة الاعلام والصحافة
- أنشطة مصلحة الاتصالات السلوكية واللاسلكية والشفرة.

وينبثق عن الديوان كل من:

أ - الخلايا:

- خلية الاعلام والاتصال
- خلية المشاريع الكبرى
- خلية التنمية البشرية
- خلية التنمية الريفية الخ

ب - مكتب الوسيط الإداري: هو ملحق بالديوان بمثابة الوسيط بين المواطن والديوان

ج- مكتب التنظيم: هو ملحق بالديوان مكلف بنشاط مصلحة الاتصال والأرقام ويساهم

في التنظيم على مستوى الولاية

مهام ديوان الوالي:

- التكفل بالتشريفات الأمور البروتوكولية.
- التكفل بالإعلام والاتصال وكل ماله صلة بالصحافة والرأي العام متابعة العلاقة مع الدراسة الميدانية المواصلات السلوكية واللاسلكية.
- التكفل بمتابعة ملفات التربية والتعليم العالي والتكوين والشباب والرياضة.
- مكتب مكلف بمتابعة السكن بمختلف صيغة والتعمير والبناءات الفوضوية والتجارة والنقل وملف الاجانب.
- مكتب مكلف بمتابعة الأحزاب السياسية والردود على العرائض وعلاقات مع المجتمع المدني والجمعيات والخدمات المالية والعلاقة مع الوظيف العمومي ومتابعة ملف التسيير الحضري والكوارث الطبيعية

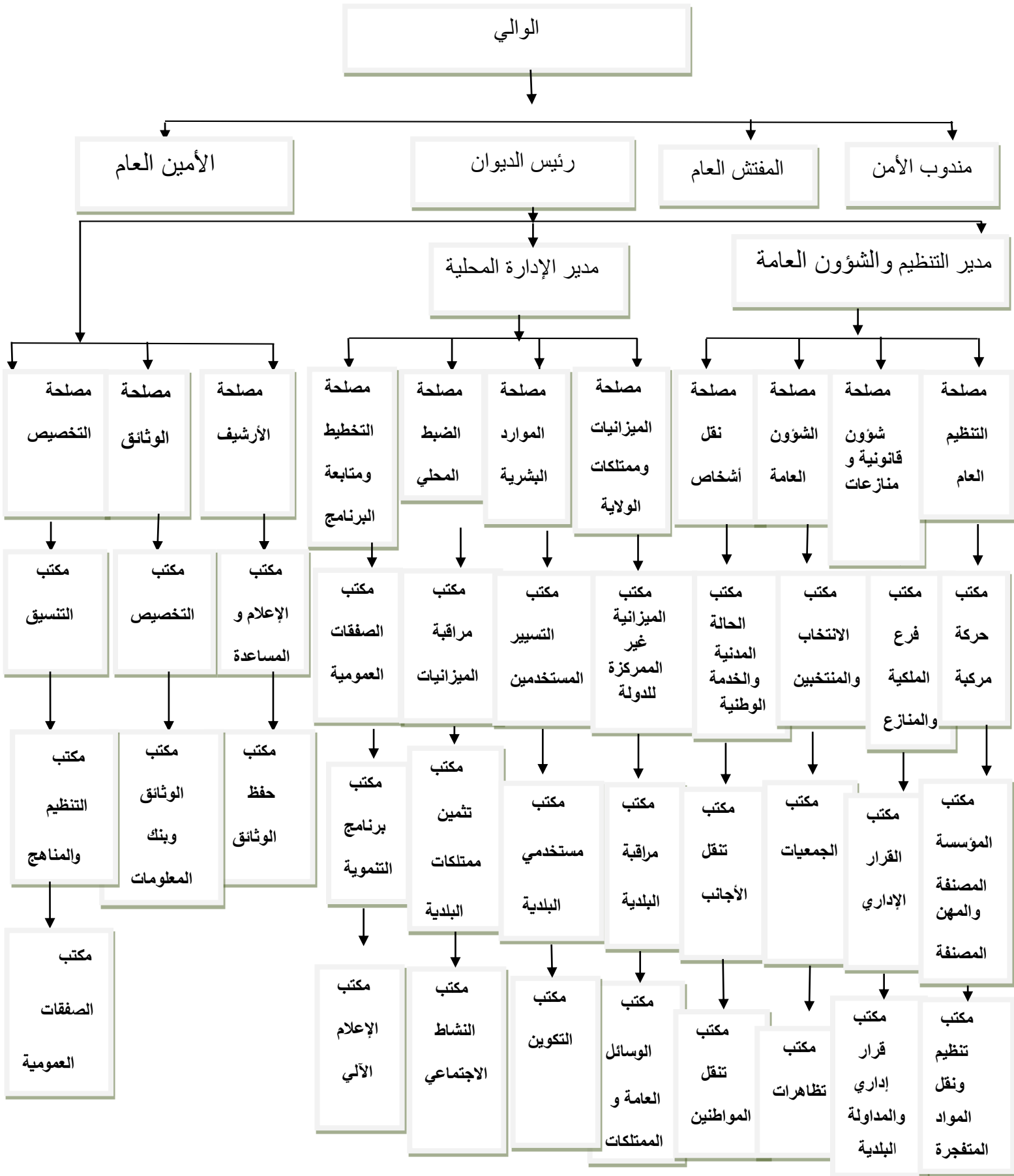
الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

- مكتب مكلف بالامن وقضايا العدالة وملف الحرس البلدي وملف المصالحة الوطنية ومتابعة ملف العمل الاجتماعي والتضامن والعلاقة مع الإدارات
- مكتب خاص بملفات العمل والتوظيف. والصحة والسكان والمجاهدين وذوي الحقوق الى جانب ملف الشؤون الدينية وملفات لتأمين الاجتماعي.
- مكتب مكلف بالعلاقات العامة مع المواطنين استقبال المواطنين، سجلات جلسات الاستماع التوجيه، دراسة شكاوى المواطنين ومختلف طلبات المواطنين وكل ما يتعلق بالانتخابات.
- مكتب المتابعة العلاقة مع البلديات والدوائر ومتابعة تنفيذ قرارات وتعليمات السيد الوالي خلال الزيارات للبلديات والدوائر ومتابعة ملفات قطاع الصناعة والطاقة والمناجم.
- مكتب البريد: يتكفل تنفيذ عمليات التنسيق ومراقبة البريد في جميع أشكال

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لولاية الجلفة

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي العام لولاية الجلفة

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي



الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المصدر: ولاية الجلفة .

شرح الهيكل التنظيمي (ولاية الجلفة)

المديرية	المصلحة	المكتب	المهام
مديرية الإدارة المحلية	1) مصلحة الميزانيات والممتلكات الولاية	مكتب ميزانية الولاية	- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية -إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية -برمجة وعرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها -إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها -تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية -ضمان تحضير، إعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي -متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية
		مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة	- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير الممركزة للدولة - القيام بالالتزام بالاعتمادات الممنوحة وتسديدها وفقا لإجراءات التنظيمية السارية المفعول - تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

-الصيانة، التصليح والمحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية -متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية -متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية -تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية -اقتناء اللوازم العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر - تسيير المخزون والمخازن -مسك سجلات الجرد والمحاسبة العينية -مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحيينها -تسيير ورشات الصيانة والتصليح	- مكتب - الوسائل - العامّة - والممتلكات		
---	--	--	--

المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
-جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية لسير المنتظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية -ضمان المراقبة المتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية -ضمان مراقبة المداورات المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها -متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات -تحضير وإعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات وضمان متابعتها -تجميع تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية -متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية -متابعة العمليات التضامنية على مستوى البلديات	- مكتب - مراقبة - الميزانيات - والحسابات - البلدية	- مصلحة - التنشيط - المحلي	- مديرية - الإدارة - المحلية

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

		مكتب تامين الممتلكات البلدية	- القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية - متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية. - مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة وغير المنتجة للمداخيل - متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات - ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات
		مكتب النشاط الاجتماعي	- متابعة ومراقبة النشاطات الاجتماعية - ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية - تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية طبقا للتنظيم المعمول به - معالجة ومتابعة العرائض ذات الطابع الاجتماعي - تنشيط إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتسيير النزاعات

المديرية	المصلحة	المكتب	المهام
مديرية الإدارة المحلية	مصلحة الموارد البشرية	مكتب تسيير المستخدمين	- إعداد وتحديد استراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية - إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين - الأخوذين على عاتق ميزانية الدولة والميزانية اللامركزية للولاية - تنظيم الامتحانات والمسابقات - القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية وتقييم الكفاءات والأداءات - تلبية الحاجات المعبر عنها من قبل مختلف المصالح - متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية
		مكتب التكوين	- تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقا للأولويات والأهداف المسطرة - تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين المتطلبات المهن

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

والمناصب، بصفة دائمة. من أجل تكييف برامج التكوين. -إعداد وتنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها -ضمان تكوين المستخدمين وتجديد معلوماتهم -ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى -مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى		
-نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات -مساعدة البلديات في إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية -مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات - التأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول - وضع بطاقة لمستخدمي التأطير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتطور التعدادات -إعداد الإحصائيات وجداول التعدادات الخاصة بالبلديات -متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات	مكتب مستخدمي البلدية	

المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
-ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات -إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية -إعداد دفا تر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية -إعداد ومنح الصفقات والعقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية -ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأظرفة وتقييم العروض -متابعة ومراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات	مكتب الصفقات العمومية	مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية	مديرية الإدارة المحلية

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

- إحصاء وتقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار والتجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية - اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لإنجاز برامج التجهيز الممولة ذاتيا - وضع حيز التنفيذ الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ برامج التجهيز - ضمان المتابعة والتنفيذ المالي والمادي لبرامج التجهيز - متابعة برامج التجهيز المسجلة لفائدة البلديات - مساعدة البلديات في إنجاز برامجها التنموية	مكتب البرامج التنموية	
- تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية - دراسة الاحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الآلي - إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات	مكتب الاعلام الالي	

المصدر: مقر ولاية الجلفة

خلاصة الفصل:

تم تناول في الإطار المنهجي للدراسة تحديد المجتمع وعينة الدراسة، والمتمثلة في الشريحة العمالية لمقر ولاية الجلفة، كما حددنا أداة الدراسة التي تم اعتمادها في جمع البيانات، والتأكد من خصائصها السيكمترية، والتوزيع الطبيعي للبيانات التي على أساسها قمنا باختيار الأساليب الإحصائية البارامترية. وبالنسبة للسياق التنظيمي تطرقنا الى مفهوم الولاية وشرح هيكلها التنظيمي.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض خصائص العينة ومتغيراتها الشخصية:

تتمثل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة في الجنس، العمر، الخبرة المهنية، والفئة الوظيفية. تم الاعتماد عليها نظرا لأهميتها في مقتضيات الدراسة، وباعتبارها مؤشرات لها دورها في تحليل المعلومات حول متغيرات الدراسة وبالتالي اعتمدنا في عرضها على نمط الجداول والدوائر النسبية كما هو موضح في الآتي:

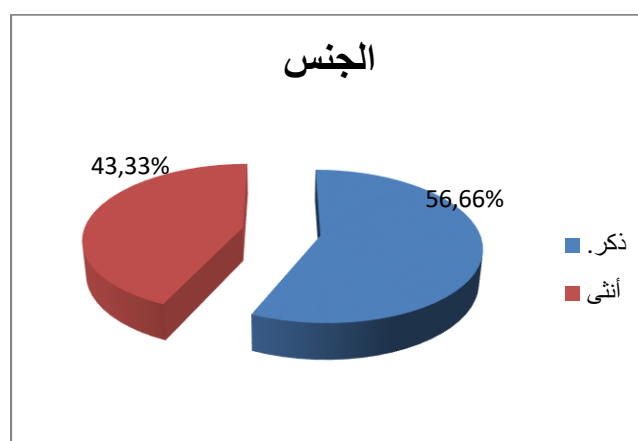
(1) الجنس:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	34	56.66%
أنثى	26	43.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور هي الأعلى نسبة و المقدرة بـ: 56.66% مقارنة بنسب الإناث المقدرة بـ: 43.33%.

نستنتج بأن مهما كانت نسبة الذكور أعلى من الإناث إلا أنهما يتقاربان ولا يوجد فارق كبير، وهذا راجع الى طبيعة الخدمات التي تقدمها الولاية بصفتها إدارة محلية تقدم خدمة للمواطن، وتستقطب الموظفين من كلا الجنسين على حد السواء.

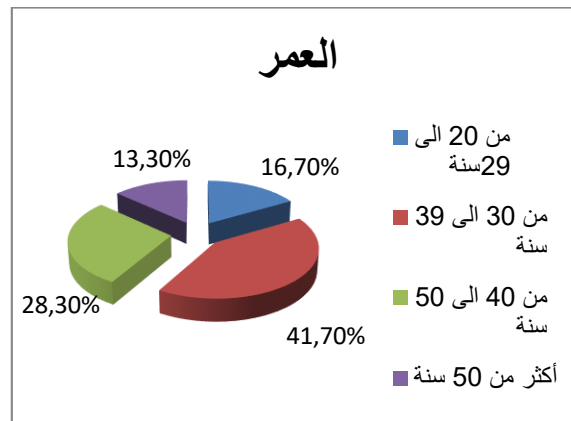
(2) العمر:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 الى 29 سنة	10	16.7%
من 30 الى 39 سنة	25	41.7%
من 40 الى 50 سنة	17	28.3%
أكثر من 50 سنة	08	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول والشكل أعلاه نسجل أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 الى 39 سنة هذا يجعل من الولاية حيزا يحتوي على مختلف الشرائح العمرية التي تساعد في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الإدارة.

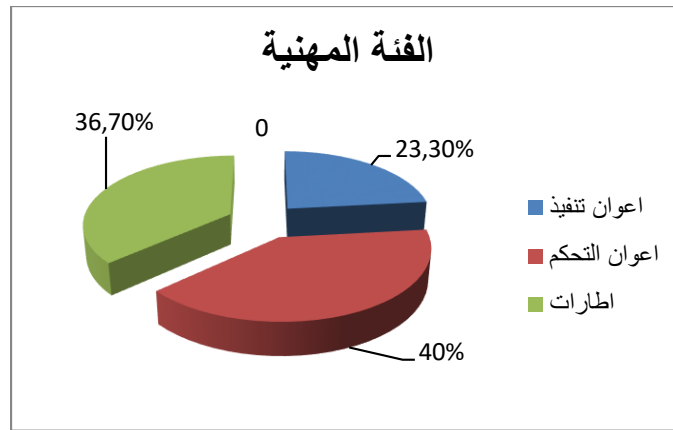
(3) الفئة المهنية:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أعوان التنفيذ	14	23.3%
أعوان التحكم	24	40.0%
الإطارات	22	36.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نسجل أعلى نسبة لأعوان التحكم بنسبة 40%، وهو ما تحتاجه إدارة الولاية لهذه الشريحة التي تلعب دور الوسيط وشبكة اتصال بين أعوان التنفيذ والإطارات، حيث أنهذه الفئة الوظيفية تساهم في متابعة ومراقبة أعوان التنفيذ البالغة نسبتهم 23.30% بخصوص القرارات التي تصدر عن الإطارات الموجودة في الولاية والبالغ نسبتهم 36.70%.

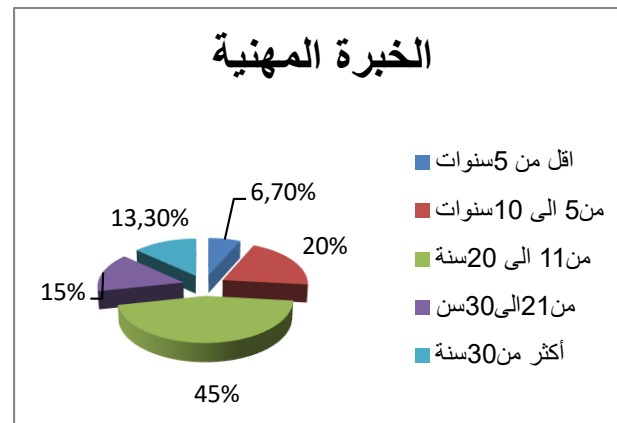
(4) الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	04	6.7%
من 5 الى 10 سنوات	12	20.0%
من 11 الى 20 سنة	27	45.0%
من 21 الى 30 سنة	09	15.0%
أكثر من 30 سنة	08	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نسجل أعلى نسبة للخبرة المهنية من 11 الى 20 سنة بنسبة 45% وهي مدة معتبرة تجعل الموظف لديه القدر الكافي من الكفاءة والتمكن من تسيير مهامه وتحقيق غاياته، وبلوغ المستويات المطلوبة من الأداء، هذه من جهة كما تم تسجيل الخبرة المهنية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 20% وهذا ان دل إنما يدل على حرص الإدارة على مواكبة التطورات والتغيرات خاصة في الوظائف المستحدثة والتي استقطبت خرجي الجامعات الجزائرية.

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول :

كما تم الإشارة سابقا الى ان المحور الأول يتضمن الأبعاد التالية (الأجور والرواتب، الترقية، نمط القيادة، تقدير الذات)، حيث سنتطرق لكل بعد على حدا من خلال عرض مؤشرات التفصيل كما يلي:

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الأجور والرواتب

الفقرة	بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط ح	الانحراف م	النتيجة
01	التكرار	11	21	11	16	1	3.41	1.12	موافق
	%	18.3	35	18.3	26.7	1.7			
02	التكرار	21	25	6	8	00	3.98	0.99	موافق
	%	35	41.7	10	13.3	00			
03	التكرار	8	17	10	23	2	3.10	1.16	موافق
	%	13.3	28.3	16.7	38.3	3.3			
04	التكرار	19	19	6	15	1	3.66	1.21	موافق
	%	31.7	31.7	10	25	1.7			
05	التكرار	7	12	10	29	2	2.88	1.13	غير موافق بشدة
	%	11.7	20	16.7	48.5	3.3			
النتيجة النهائية		لبعد	الأجور	الرواتب			2.83	0.83	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

تحليل النتائج:

الفقرة الثانية: "تسـعر أن راتبك الحالي يتناسب مع الجهد المبذول"

المتوسط الحسابي: 3.98

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الانحراف المعياري: 0.99

يشير المتوسط العالي (3.98) إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بأن رواتبهم تتناسب مع الجهد المبذول. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.99) يدل على تباين قليل في استجابات الموظفين، مما يعني أن هناك اتفاقاً واسع النطاق حول هذا الرأي.

أما بالنسبة للفقرة الخامسة "تشعر أن نظام الأجور الحالي لا يلبي احتياجاتك الأساسية" وجدنا :

المتوسط الحسابي: 2.88

الانحراف المعياري: 1.13

يشير المتوسط المنخفض (2.88) إلى أن عددًا كبيرًا من الموظفين غير راضين عن الأجور والرواتب الحالية، حيث يرون أنها غير كافية لتلبية احتياجاتهم الأساسية. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (1.13) يدل على تباين كبير في الآراء حول هذه النقطة، مما يعني أن هناك اختلافات واضحة في تقييم الموظفين لهذه الفقرة.

تحليل النتائج النهائية لبعء الأجور والرواتب

المتوسط الحسابي الكلي: 2.83

الانحراف المعياري الكلي: 0.83

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الكلي (2.83) يقع في الفئة المحايدة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (1-5)، مما يشير إلى أن آراء الموظفين حول نظام الأجور والرواتب متباينة. الانحراف المعياري الكلي (0.83) يشير إلى وجود تباين نسبي في الاستجابات، لكنه ليس شديداً.

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الترقية

الفقرة	بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط ح	الانحراف م	النتيجة
01	التكرار	10	25	8	15	2	3.43	1.14	موافق

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

			3.3	25	13.3	41.7	16.7	%	
02	موافق	1.23	3.40	3	16	8	20	13	التكرار
				5	26.7	13.3	33.3	21.7	%
03	غير موافق	1.12	2.01	21	28	5	1	5	التكرار
				35	46.7	8.3	1.7	8.3	%
04	موافق	1.10	3.61	00	14	10	21	15	التكرار
				00	23.3	16.7	35	25	%
05	محايد	1.35	2.61	15	18	9	11	7	التكرار
				25	30	15	18.3	11.7	%
06	غير موافق	1.29	2.56	11	27	7	7	8	التكرار
				18.3	45	11.7	11.7	13.3	%
	محايد	1.90	2.93				الترقية	لبعد	النتيجة النهائية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.01 - 61.3)، مما يشير إلى تفاوت في آراء الموظفين حول نظام الترقية.

الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.10 - 1.35)، مما يدل على تباين في استجابات الموظفين حول هذه الفقرات.

أعلى وأدنى فقرات: الفقرة الرابعة ("تُرى أن الفرص المتاحة للترقية تلبي احتياجات جميع الموظفين بشكل عادل") حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.61) بانحراف معياري (1.10)، مما يشير إلى أن نظام الترقية يعتبر عادلاً وفعالاً في تلبية احتياجات الموظفين.

الفقرة السادسة ("تُرى أن سياسة الترقية المنتهجة لها تأثير على مردودك المهني") حصلت على أقل متوسط حسابي (2.56) بانحراف معياري (1.29)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن سياسة الترقية لا تؤثر بشكل كبير على أدائهم المهني، بل تؤثر أكثر على مسيرتهم المهنية ككل.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

النتيجة النهائية لبعء الترقية: المتوسط الحسابي للبعء ككل هو (2.93) مع انحراف معياري (1.90)، والذي يقع في الفئة المحايدة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي. هذا يشير إلى أن الموظفين لديهم آراء متباينة حول نظام الترقية، ولا يميلون بشكل كبير نحو الموافقة أو الرفض.

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء أنماط القيادة

الفقرة	بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط ح	الانحراف م	النتيجة
01	التكرار	6	12	9	12	6	2.75	1.18	محايد
	%	10	20	15	45	10			
02	التكرار	8	11	17	22	2	3.01	1.11	محايد
	%	13.3	18.3	28.3	36.7	3.3			
03	التكرار	9	10	7	31	3	2.85	1.21	محايد
	%	15	16.7	11.7	51.7	5			
04	التكرار	5	8	15	25	7	2.65	1.11	محايد
	%	8.3	13.3	25	41.7	11.7			
05	التكرار	7	10	11	24	8	2.73	1.23	محايد
	%	11.7	16.7	18.3	40	13.3			
06	التكرار	8	13	13	21	5	2.96	1.20	محايد
	%	13.3	21.7	21.7	35	8.3			
07	التكرار	7	8	14	24	7	2.73	1.19	محايد
	%	11.7	13.3	23.3	40	11.7			
النتيجة النهائية		لبعء	أنماط	القيادة			2.81	1.20	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.65 - 3.01)، مما يشير إلى تفاوت في آراء الموظفين حول أنماط القيادة.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.11 - 1.23)، مما يدل على تباين في استجابات الموظفين حول هذه الفقرات.

أعلى وأدنى فقرات: الفقرة الثانية ("ينصت المسؤول المباشر لاقتراحات الموظفين لكن يتجاهلها") حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.01) بانحراف معياري (1.11)، مما يشير إلى أن نمط القيادة يتضمن الاستماع لمقترحات الموظفين ولكن لا يتم تنفيذها، وهذا يمكن أن يخلق حالة من الإحباط لدى الموظفين.

الفقرة الرابعة ("يشاركك مسؤولك الأول في اتخاذ القرارات") حصلت على أقل متوسط حسابي (2.65) بانحراف معياري (1.11)، مما يدل على قلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وهو ما يمكن أن يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي.

النتيجة النهائية لبعد أنماط القيادة: المتوسط الحسابي للبعد ككل هو (2.81) مع انحراف معياري (1.20)، والذي يقع في الفئة المحايدة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي. هذا يشير إلى أن الموظفين لا يميلون بشكل كبير نحو الموافقة أو الرفض لنمط القيادة الحالي، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب.

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقدير الذات

النتيجة	الانحراف م	المتوسط ح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بدائل الإجابة	الفقرة
غير موافق	0.85	1.81	24	26	8	1	1	التكرار	01
			40	43.3	13.3	1.7	1.7	%	
غير موافق	1.04	2.28	12	31	7	8	2	التكرار	02
			20	51.7	11.7	13.3	3.3	%	
محايد	1.28	2.95	7	19	14	10	10	التكرار	03
			11.7	31.7	23.3	16.7	16.7	%	
غير موافق	1.15	2.53	10	27	7	13	3	التكرار	04
			16.7	45	11.7	21.7	5	%	
غير موافق	0.97	1.83	24	29	3	1	3	التكرار	05
			40	48	5	1	5	%	
	1.21	2.43	14	24	8	10	4	التكرار	06

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

غير موافق			23.3	40	13.3	16.7	6.7	%	
غير موافق	0.95	2.30		الذات	تقدير	لبعد		النتيجة النهائية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه، والخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقدير الذات لدى موظفي الولاية، تم تسجيل متوسطات متراوحة ما بين (1.81-2.95)، وقدر المتوسط الحسابي للبعد ككل (تقدير الذات) (2.30) والذي وقع في الفئة الثانية بغير موافق.

تمركزت الفقرة " تتلقى دعما وتشجيعا من المديرين لتطوير مهاراتك وقدراتك" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (2.95) وانحراف معياري (1.28) بمحايد، حيث أن طبيعة العمل في القطاع العام تقتد الى روح التشجيع والمساعدة و الثناء من المدراء المباشرين للموظفين ظنا منهم أنها من ضمن المهام المنوطة إليهم والتي لا تحتاج الى الشكر والثناء، على عكس ما يلاحظ في القطاع الخاص، فالاهتمام بالموارد البشري و توفير الدعم و التشجيع يتيح فرض أمام الموظفين لتطوير قدراتهم، لذلك وجب على إدارة الولاية اجراء التفاته لموظفيها تشجيعا لهم على مجهوداتهم و تميزهم في العمل خاصة في الظروف الحرجة التي يرونها كصورة من صور تقدير الذات، هذا وقد جاءت الفقرة " تعتبر نفسك قيمة مضافة لفريق العمل والمؤسسة بشكل عام " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.81) وانحراف (0.85) بغير موافق، حيث وكما ذكرنا أن القطاع العام لا يولي أهمية للجوانب النفسية للموظف، فجو العمل الذي لا يعرف العمل الجماعي، والانتماء الى جماعة العمل يجعل الموظف لا يشعر بالإضافة التي يقدمها في عمله، لذلك وجب على إدارة الولاية التأكيد على العمل الجماعي لما له من آثار ايجابية على الأهداف المنتظرة من جهة وعلى الموظف وراحته واستقراره الوظيفي من جهة أخرى.

أما بخصوص بعد تقدير الذات جاء المتوسط الحسابي (2.30) وانحراف معياري (0.95) بغير موافق من الفئة الثانية وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي :

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

كما أشرنا سابقا أن محور الرضا الوظيفي تضمن مؤشرات دون أبعاد وسوف نعرضها بالتفصيل كما يلي:

الجدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

الفقرة	بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط ح	الانحراف م	النتيجة
01	التكرار	9	14	7	25	5	2.95	1.26	محايد
	%	15	23.3	11.7	41.7	8.3			
02	التكرار	11	12	11	21	5	3.05	1.28	محايد
	%	18.3	20	18.3	35	8.3			
03	التكرار	10	17	14	15	4	3.23	1.19	محايد
	%	16.7	28.3	23.3	25	6.7			
04	التكرار	7	19	10	20	4	3.08	1.18	محايد
	%	11.7	31.7	16.7	33.3	6.7			
05	التكرار	13	10	10	23	4	3.08	1.30	محايد
	%	21.7	16.7	16.7	38.3	6.7			
06	التكرار	4	15	3	32	6	2.65	1.16	محايد
	%	6.7	25	5	53.3	10			
07	التكرار	9	19	10	19	3	3.20	1.19	محايد
	%	15	31.7	16.7	31.7	5			
08	التكرار	10	23	10	15	02	3.40	1.13	محايد
	%	16.7	38.3	16.7	25	3.3			
09	التكرار	9	22	9	17	3	3.28	1.18	محايد
	%	15	36.7	15	28.3	5			
10	التكرار	6	6	12	29	7	2.58	1.13	غير موافق
	%	10	10	20	48.3	11.7			
النتيجة النهائية لمحور الرضا الوظيفي									
							3.05	1.23	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.58 - 3.40)، مما يشير إلى تباين في مستويات الرضا بين الفترات المختلفة.

الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.13 - 1.30)، مما يدل على وجود تفاوت في آراء الموظفين حول الرضا الوظيفي.

أعلى وأدنى فقرات: الفقرة الثامنة ("تشعر بالرضا عن برامج التكوين والتطوير المقدمة من قبل المؤسسة") حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.40) بانحراف معياري (1.13)، مما يشير إلى رضا أكبر عن هذه البرامج.

الفقرة العاشرة ("تشعر بالراحة والأمان في بيئة العمل") حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.58) بانحراف معياري (1.13)، مما يشير إلى عدم رضا واضح عن بيئة العمل.

النتيجة النهائية للمحور: المتوسط الحسابي النهائي للمحور ككل (3.05) والانحراف المعياري (1.23)، والنتيجة محايدة، مما يعني أن الموظفين بشكل عام يشعرون بالحيادية تجاه رضاهم الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الكشف عن مدى وجود تأثير بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، أي بين محددات الرضا الوظيفي الذي يتضمن 04 أبعاد (البعد الأول: الأجور والرواتب، البعد الثاني: الترقية، البعد الثالث: أنماط القيادة، البعد الرابع: تقدير الذات) والرضا الوظيفي، وسوف يتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا لنموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الفرضية الرئيسية واستخدامنا لنموذج الانحدار المتعدد في الفرضيات الفرعية، حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذا تأثير ومساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع.

ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المبحوثين يتعين علينا أولاً إعادة صياغة فرضيات البحث بشكل إحصائي وعليه تكون وفقاً لـ:

1) اختبار صحة الفرضية الرئيسية :

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H0: لا يوجد أثر معنوي بين محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي للموظف.

H1: يوجد أثر معنوي بين محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي للموظف.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج Anova الانحدار	
(SIG)	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R2	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.033	0.084	0.377	B0 الثابت	0.460	0.678	0.000	49.41
0.000	7.029	0.453	B1 المتغير المستقل				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطيه بين المتغيرين، من خلال قيمة F المحسوبة (49.41) دالة عند (0.00) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05)، وبخصوص معنوية التأثير بين المتغيرين فان قيمة B (0.453) معنوية من خلال نتيجة TTest (7.029) الدالة إحصائيا عند (0.00) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا.

إذا من خلال النتائج نقول انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة وذات تأثير ايجابي همد مستوى (0.05) ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمحددات الرضا الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

وبخصوص قراءتنا لقيم معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد R2 ومعامل الانحدار B تفسر قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، حيث قدرت قيمة R (0.678) وهو موجب وهذا يعني أن العلاقة موجبة بين المتغيرين، أي ان محددات الرضا الوظيفي تزيد من الرضا الوظيفي للموظفين بشكل ايجابي، وتتوافق هذه

النتيجة مع ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري الى أن توافر محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية تعزز وتزيد من مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

وتفسيرنا بالنسبة للمساهمة R2 للمتغيرين من خلال قيمة معامل R2 (0.460) ومنه يتضح أن محددات الرضا الوظيفي تساهم بصفة ايجابية ونسبة 46% في التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة، وهو ما يفسر قيمة B (0.453) وهو ايجابي أي أنه إذا تم توفير محددات الرضا الوظيفي تزيد من مستويات الرضا الوظيفي للموظفين بولاية الجلفة، وهذا ما يؤكد لنا أهمية محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية ودورها في زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة على النحو التالي:

$$Y = 0.377 + 0.453X$$

2) اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمثل الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: الأجور والرواتب، البعد الثاني: الترقية، البعد الثالث، أنماط القيادة، البعد الرابع: تقدير الذات) كل على حدا على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وعليه سوف ندرس علاقة التأثير بينهم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يوضح ذلك.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

جدول رقم (20): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)				المتغير التابع	المتغير المستقل
SIG	T	B	R2	R	SIG	قيمة F		
0.00	4.806	1.131	0.285	0.534	0.00	23.09	الرضا الوظيفي	البعد 1 الأجور والرواتب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت (23.09) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد الأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

وتفسر نسبة مساهمة R2 بين المتغيرين من خلال قيمة R2 (0.285) ومنه يتضح لنا أن الأجور والرواتب تساهم بصفة ايجابية ونسبة 28.50% في التغيرات الحاصلة لزيادة الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر الأجور و الرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة على النحو التالي:

$$Y = 11,23 + 1.313X$$

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

جدول رقم (21): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)				المتغير التابع	المتغير المستقل
SIG	T	B	R2	R	SIG	قيمة F		
0.03	2.146	0.569	0.074	0.271	0.03	4.60	الرضا الوظيفي	البعء الترقية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت (4.60) عند مستوى دلالة (0.03) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

وتفسر نسبة مساهمة R2 بين المتغيرين من خلال قيمة R2 (0.074) ومنه يتضح لنا أن الترقية تساهم بصفة ايجابية ونسبة 7.4 بالمئة في التغيرات الحاصلة لزيادة الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة. ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر الترقية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة على النحو التالي:

$$Y = 20,480 + 0,569x$$

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (22): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)					المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)		
		قيمة F	SIG	R	R2	B	T	SIG	
البعء 3 أنماط القيادة	الرضا الوظيفي	23.32	0.00	0.536	0.287	0.737	4.829	0.00	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت (23.32) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

وتفسر نسبة مساهمة R2 بين المتغيرين من خلال قيمة R2 (0.287) ومنه يتضح لنا أن أنماط القيادة تساهم بصفة ايجابية ونسبة 28.70% في التغيرات الحاصلة لزيادة الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة. ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة على النحو التالي:

$$Y = 16.004 + 0.737X$$

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (23): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)				المتغير المتابع	المتغير المستقل
SIG	T	B	R2	R	SIG	قيمة F		
0.00	5.725	1.469	361.0	0.601	0.00	32.77	الرضا الوظيفي	البعء تقدير الذات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت (32.77) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعء تقدير الذات على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

وتفسر نسبة مساهمة R2 بين المتغيرين من خلال قيمة R2 (0.361) ومنه يتضح لنا أن تقدير الذات تساهم بصفة ايجابية ونسبة 36.10% في التغيرات الحاصلة لزيادة الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تقدير الذات على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة على النحو التالي:

$$Y = 10.175 + 1.469x$$

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (24): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)				المتغير التابع	المتغير المستقل
SIG	T	B	R2	R	SIG	قيمة F		
0.00	4.009	0.569	0.217	0.466	0.00	16.07	الرضا الوظيفي	المحددات المادية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت (16.07) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية 0H ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

وتفسر نسبة مساهمة R2 بين المتغيرين من خلال قيمة R2 (0.217) ومنه يتضح لنا أن المحددات المادية تساهم بصفة ايجابية ونسبة 21.7 % في التغيرات الحاصلة لزيادة الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر المحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة على النحو التالي:

$$Y = 10.761 + 0.569x$$

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (25): يوضح اختبار الفرضية الفرعية السادسة

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)				المتغير المتابع	المتغير المستقل
SIG	T	B	R2	R	SIG	قيمة F		
0.00	6.590	0.674	0.428	0.654	0.00	43.43	الرضا الوظيفي	المحددات المعنوية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت (43.43) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

وتفسر نسبة مساهمة R^2 بين المتغيرين من خلال قيمة R^2 (0.428) ومنه يتضح لنا أن المحددات المعنوية تساهم بصفة ايجابية ونسبة 42.8 % في التغيرات الحاصلة لزيادة الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (26): يوضح اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرات)				نتيجة الفرضية	المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)		
		قيمة F	SIG	R	R2		B	T	SIG
البعد 1 الأجور والرواتب البعد 2 الترقية البعد 3 أنماط القيادة البعد 4 تقدير الذات المحددات المادية المحددات المعنوية	الرضا الوظيفي	23.09	0.00	0.534	0.285	H1	1.131	4.806	0.00
		4.60	0.03	0.271	0.074		0.569	2.146	0.03
		23.32	0.00	0.536	0.287		0.737	4.829	0.00
		32.77	0.00	0.601	0.361		1.469	5.725	0.00
		16.07	0.00	0.466	0.217	H1	0.569	4.009	0.00
		43.43	0.00	0.654	0.428		0.674	6.590	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة نظريا من خلال الإلمام بمحددات الرضا الوظيفي المادية والمتمثلة في الأجور والرواتب وأهميتها، وكذا الترقية بأنواعها، انتقلا الى المحددات والمعنوية والمتمثلة في أنماط القيادة وإبراز أهميتها، وكذا تقدير الذات وأهميته، ظهرت انعكاساته جليا في الدراسة الميدانية من خلال مخرجات الاستبيان، وما سجلته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحددات المادية والمعنوية للرضا الوظيفي.

بالنسبة لبعد الأجور والرواتب سجل بالموافقة، وهذا يدل على تجسيد نظام الأجور والرواتب المناسب والمقبول لما له دور نسبي في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا راجع على ان الأجور والرواتب تضبطها القوانين مثل القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية الامر 03/06، أما بعد الترقية فقد عبر عنها بغير موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مقر ولاية الجلفة غير راضيين عن عمليات لترقية بسبب المشاكل التي تمسها مثل تجميد الترقية لسنوات دون تعويض الموظفين.

وبخصوص أنماط القيادة فقد كانت النتيجة غير موافقة وهذا ما يعبر على انا مقر ولاية الجلفة يفتقد لمثل هذه المعاملات كالقيادة التشاركية والاشراف المحكم للموظفين، خاصة عندما يتعلق الأمر بقرارات وانشغالات الموظفين التي غالبا ما يتم النظر فيها بعيدا عن جو المساعدة والدعم وعدم مشاركتهم في تطبيق القرارات، أما تقدير الذات سجل هو الآخر نتيجة بعدم الموافقة وذلك لعدم تبني الإدارة لأنماط العمل الجماعي التي تبعث في الموظف روح التعاون و الشعور بالإيجابية، فغياب دعم الزملاء والمشرفين المباشرين يجعل الموظف يعيش نقصا في تقدير الذات.

وكاستنتاج عام فان إدارة الولاية تجسد محددات الرضا الوظيفي لا كن ليس بالمستوى الذي يطمح اليه الموظف، وهذا ما أكدته النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول (محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية).

وفيما يخص المتغير التابع (الرضا الوظيفي) و بعد تناوله نظريا من خلال إبراز خصائصه وأهميته والتطرق الى المقاربات النظرية و العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه، جاءت انعكاساته في الدراسة الميدانية من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان والتي وضحتها مؤشرات الرضا الوظيفي بغير الموافقة عليه من قبل الموظفين، مما يدل على أن الإدارة (مقر ولاية الجلفة) لا توفر جملة الظروف سواء المادية منها أو المعنوية التي تجعل الموظف محفزا للأداء، فغياب بيئة العمل المريحة وغموض دور الموظف وعدم إلمامه

بالمهام المنوطة اليه وما يتوجب عليه، ومع تدني الخدمات الاجتماعية والصحية، وغيرها من الظروف التي جعلت الموظف غير راضٍ.

وعن أثر محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي لدى الموظف وجد أن محددات الرضا الوظيفي تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بنسبة قدرت بـ 46% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود أثر محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي للموظف دال إحصائياً عند (0.05).

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى أثر الأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لدى الموظف وجد أن الأجور والرواتب تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بنسبة قدرت بـ 28.50% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود أثر إيجابي للأجور والرواتب على الرضا الوظيفي للموظف دال إحصائياً عند (0.05).

أما الفرضية الفرعية الثانية أثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظف وجد أن الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بنسبة قدرت بـ 7.4 % من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود أثر إيجابي للترقية على الرضا الوظيفي للموظف دال إحصائياً عند (0.05).

أما الفرضية الفرعية الثالثة، أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى الموظف وجد أن أنماط القيادة تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بنسبة قدرت بـ 28.70% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود أثر إيجابي لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين دال إحصائياً عند (0.05).

أما الفرضية الفرعية الرابعة، أثر تقدير الذات على الرضا وجد أن تقدير الذات تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بنسبة قدرت بـ 36.10% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود أثر إيجابي لتقدير الذات على الرضا الوظيفي للموظفين دال إحصائياً عند (0.05).

أما الفرضيتين الفرعيتين الخامسة والسادسة، وجد ان أثر المحددات المادية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين تؤثر بنسبة قدرت بـ 21.7% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وأثر المحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لدى الموظف وجد أنها تؤثر بنسبة قدرت بـ 42.8% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، وهو ما يبين الفرق بين تأثير المحددات المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، حيث نلاحظ أن المحددات المعنوية لها تأثير بنسبة أكبر من المحددات المادية على الرضا الوظيفي، والسبب هو إعطاء الموظفين أهمية لأنماط القيادة وتقدير الذات في زيادة مستويات الرضا لديهم

وللمقارنة بين نتائج دراستنا والدراسات السابقة وجدنا ان نسبة تأثير المحددات المادية على الرضا الوظيفي في دراستنا اتفقت نسبيا مع دراسة محمد إحسان مالك وآخرون في 2012 و " تأثير الأجر والترقية على الرضا الوظيفي: دلائل من مؤسسات التعليم العالي في باكستان، الذي أظهرت نتائج دراسته أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين مستوى الأجر المتلقي وفرص الترقية ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان حيث نجد بعد الأجر والرواتب في دراستنا يتوافق بنسبة كبيرة مع هاته الدراسة نظرا لتلائم الظروف بين إدارة مقر ولاية الجلفة ومؤسسات تعليم العالي في باكستان.

كذلك نجد ان دراستنا تتوافق بشكل كبير مع دراسة (عيساوي فاطمة ، الهزام محمد، 2022) لتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين مستوى الأجر ورضا الموظفين عن عملهم في فرع تدفوق للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ويمكن القول ان هذا راجع على ان الدراسة السابقة ودراستنا طبقت في القطاع العام.

ومن جهة أخرى وجدنا انا بعد الترقية في دراستنا وقع في فئة غير موافق من سلم ليكارت أي ان الموظفين في مقر ولاية الجلفة غير راضيين على فرص الترقية وعدالتها واتفقت دراستنا مع ما توصلت اليه دراسة نورة داسي وام السعد شافعي بعنوان " نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري" في سنة 2022 تحليلاً لنظام الترقية في القانون الجزائري وتقييم تأثيره على إدارة الموارد البشرية حيث تشير نتائج دراستهم إلى وجود تحديات في تطبيقه وفقاً للتشريعات الحالية وهذا ما جعل الموظفين في مقر ولاية الجلفة يعبرون بغير الموافقة على بعد الترقية .

وبالنسبة لتأثير تقدير الذات على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مقر ولاية الجلفة اتفقت دراستنا مع دراسة (بختاوي جمال، مقراني جمال، 2020)، التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأساتذة، حيث زاد الرضا الوظيفي مع زيادة مستوى تقدير الذات وهذا ما نلتمسه في دراستنا حيث وجدنا أن بعد تقدير الذات في دراستنا له أثر كبير في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في مقر ولاية الجلفة. وعلى عكس ما تم التوصل إليه في دراسة (يوسف راضية، يوب أمال، 2018) دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للرخام باقالملة، أظهرت نتائجها عدم تأثير ذو دلالة إحصائية لأي من المبادئ القيادية الديمقراطية على مستوى رضا العاملين في المؤسسة ويمكن أن نرجع سبب عدم توافق بين الدراستين إلى اختلاف بين القطاع العام والخاص.

عموما نستطيع الاستنتاج أن محددات الرضا الوظيفي (المادية والمعنوية) لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، وعليه يمكن لإدارة الولاية تحسين الرضا الوظيفي لموظفيها من خلال المراعاة والاهتمام بالمحددات (الأجور والرواتب، الترقية، أنماط القيادة، تقدير الذات) التي سجلت علاقة ارتباطية قوية وتأثير معنوي على الرضا الوظيفي كما سجلنا أن المحددات المعنوية تؤثر أكثر من المحددات المادية على الرضا الوظيفي للموظفين بمقر ولاية الجلفة.

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار المنهجي والسياق التنظيمي لأثر محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على موظفي ولاية الجلفة. يبدأ هذا الفصل بتوضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الكمي لجمع وتحليل البيانات. يشمل هذا المنهج تعريفاً دقيقاً للمتغيرات الأساسية؛ حيث تتضمن المتغيرات المستقلة محددات الرضا الوظيفي مثل الأجور، الترقية، أنماط القيادة، وتقدير الذات، بينما يتجسد المتغير التابع في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. تم اختيار عينة غير عشوائية تتألف من 100 موظف من بين 350 موظفاً في ولاية الجلفة. واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تقسيمه إلى جزئين: الجزء الأول يختص بالبيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين، بينما يركز الجزء الثاني على محاور محددات الرضا الوظيفي. يتضمن الاستبيان أسئلة تقيس مدى تأثير المحددات المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات المجمعة، بما في ذلك اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتحقق من توزيع البيانات، ومعاملات

الثبات والصدق لضمان موثوقية الأداة المستخدمة. تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان دقة وصحة النتائج المستخلصة من الدراسة. في المبحث الثاني، يركز الفصل على السياق التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، مقدمًا وصفًا تفصيليًا لهياكل مقر ولاية الجلفة التنظيمية. يشرح الفصل مهام المسؤولين الرئيسيين في الولاية مثل الوالي والأمين العام، بالإضافة إلى توضيح أدوار ومهام المصالح المختلفة في الولاية. هذا السياق التنظيمي يساعد في فهم البيئة التي يعمل فيها الموظفون وكيفية تأثيرها على مستوى رضاهم الوظيفي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل للإطار المنهجي والسياق التنظيمي الذي يحيط بالموظفين في مقر ولاية الجلفة، مما يمكن من تحليل النتائج بدقة وموثوقية، وتقديم توصيات مستندة إلى أسس علمية لتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

خاتمة

خاتمة:

في الأخير ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المحددات المادية والمعنوية التي اتضح انها تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. من بين المحددات المادية، كانت الأجور والرواتب والترقية ومن بين المحددات المعنوية، أنماط القيادة وتقدير الذات من أبرز العوامل التي تم التطرق إليها.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة " أثر محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين" تم طرح الإشكالية الدراسة والتي كانت هل يوجد أثر بين محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للموظفين؟ حيث شملت الدراسة فصلا أولاً نظري تم التطرق فيه على المفاهيم الأساسية للموضوع والعناصر المشكلة لهما معتمدين على مختلف المراجع والمصادر العلمية ثم فصل ثاني يتمحور حول الإطار المنهجي والتنظيمي ليشمل شرحا عن هيكل ومهام مؤسسة محل التربص والأبعاد المتعددة للدراسة مع المناهج المتبعة من طرف الباحث وأخيرا كفصل ثالث عرض ومناقشة نتائج الدراسة فعد التفصيل في النتائج المتوصل إليها وعرضها قد تم مناقشتها في إطار ما يتناسب مع مجال وموضوع الدراسة.

فمن خلال الجانب النظري والميداني تبين لنا ان تحسين مستوى الأجور وتوفير نظام عادل للترقيات يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي كان لها أكبر تأثير على الرضا الوظيفي. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم يحصلون على تعويضات عادلة وأن لديهم فرصاً حقيقية للتقدم في مسيرتهم المهنية يكونون أكثر رضا واستقراراً في وظائفهم واخذت اقل نسبة للتأثير على الرضا الوظيفي للموظفين بمقر ولاية الجلفة.

أما فيما يتعلق بالمحددات المعنوية، فقد تم تسليط الضوء على أنماط القيادة وتقدير الذات كعوامل أساسية تؤثر على الرضا الوظيفي ايجابيا. وتبين لنا أن القادة الذين يتبعون أنماطاً قيادية تشاركية ويعبرون عن تقديرهم لجهود الموظفين يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين. كما تبين لنا ان تقدير الذات والاعتراف بجهود الموظفين لا يسهم فقط في زيادة رضاهم، بل يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ويؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي للموظفين بمقر ولاية الجلفة.

وقد توصلت دراستنا من خلال من خلال نتائج التحليل الاحصائي انه يوجد تأثير إيجابي لمحددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي وتؤثر المحددات المعنوية أكثر من المحددات المادية على الرضا الوظيفي للموظفين بمقر ولاية الجلفة وفيما يلي عرض لاهم النتائج المتحصل عليها:

نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير لمحددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين بالولاية الجلفة
- يوجد تأثير للأجور والرواتب على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- يوجد تأثير للترقية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- يوجد تأثير لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- يوجد تأثير لتقدير الذات على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- يوجد تأثير للمحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- يوجد تأثير للمحددات المعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة
- تؤثر المحددات المعنوية أكثر من المحددات المادية على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة
- لا يشارك المسؤول الأول في اتخاذ القرارات مع موظفين ولاية الجلفة
- لا يشعر موظفي ولاية الجلفة ان مساهمتهم في العمل مقدرة من قبل فريق العمل

الاقتراحات:

- اقترح تنفيذ تقييمات أداء شاملة تشمل ملاحظات متعددة المصادر (من الزملاء، والمديرين، والعملاء) لتوفير تغذية راجعة شاملة ودقيقة للموظفين.
- اقترح بتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يعزز الشعور بالملكية والانتماء..
- اقترح إجراء دراسات مقارنة بين مختلف الدول لفهم كيف تختلف محددات الرضا الوظيفي عبر الثقافات المختلفة.
- اقترح إنشاء برامج للرفاهية تتضمن أنشطة رياضية وثقافية وترفيهية لدعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.

افاق الدراسة:

ان بعد الإنهاء والإتمام بدراستنا يتضح ان هذا الموضوع واسع ومتشعب يتطلب دراسات بحثية في جوانب متعددة للموضوع لان دراستنا شملت تحليل أثر العوامل المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للموظفين بولاية الجلفة ومنه يمكن ان نقترح إشكاليات من موضوعنا لدراسات أخرى وهي كالتالي:

- دراسة مقارنة بين الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة
- دراسة أثر التكنولوجيا والأنظمة الرقمية الحديثة على رضا الموظفين

وأخيرا تلعب هذه الدراسة دورا هاما في تبين إثر محددات الرضا الوظيفي المادية والمعنوية في تحسين وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين بولاية الجلفة وذلك بما شملته من مفاهيم علمية ونتائج تحليلية إحصائية لموضوع الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- الحريري، رافدة. (2008). *القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر. (2014). *الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني*. الجيزة، مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- بهنسي، ف. م. (2011). *الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية*. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- جلال عبدالحليم. (2016). *محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي*. عمان، الاردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). *الادارة والاعمال*. الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكري. (2015). *القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا*. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
- عصام عبداللطيف. (2015). *الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ظغوط العمل*. القاهرة، مصر: نيو لينك للنشر والتدريب، مدينة نصر.
- مصطفى نجيب شاويش. (2005). *ادارة الموارد البشرية (ادارة الافرد)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- منال البارودي. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). *تنمية الموارد البشرية*. عالم الكتب الحديث.
- يوسف راضية، يوب أمال. (30 جوان، 2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة. *Revue Les Cahiers du POIDEX*, 07، الصفحات 5-32.

2- رسائل دكتوراه وماجستير

- سماء بوطيش. (2019). اشكالية نظام الاجور في قطاع الصحة. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 40.
- بن احمد لخضر، حمياني صبرينة، لباز عبد القادر. (2020). دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بولاية الجلفة. *التكامل الاقتصادي*، 8(3)، الصفحات 308-328.
- جلال عبد الحليم. (1 3، 2016). الرضا الوظيفي لدى الاساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- جلال عبد الحليم. (1 مارس، 2016). الرضا الوظيفي لدى الاساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية. اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 84.
- حلاق، ب. (2020). *القيادة الادارية*. سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- حمزة قادري. (2012). نظام الاجور واداء العامل -دراسة ميدانية بمركب انتاج بيض التفريخ بولهيات - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 11-12. الجزائر.
- سالم شرماط. (2021). نظام الاجور وعلاقته بادرارة الموارد البشرية. *دفاتر السياسة والقانون*، 13(3)، الصفحات 157-174.
- سماح احمد عامر عودة. (4 ماي، 2023). اثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الخليل، 14. الخليل، فلسطين.
- بير محمد وجيه عبد الجليل طياره. (30 ماي، 2018). الانماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقته بدافعة المعلمين نحو العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، قسم الادارة والمناهج كلية العلوم التربوية، عمان، 21. الاردن.
- عودة لعرفي. (2010). محددات الأجور وأثرها على العمالة في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 47.
- يساوي فاطمة، الهزام محمد. (04 فيفري، 2022). الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas فرع تندوف). *مجاميع المعرفة*، 7، الصفحات 156-173.
- لطفي بوبطة. (2012). تقدير الذات وعلاقته بالمشكلات الانفعالية عند المراهقين في مرحلة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 57.

3- المقالات

- احمد جميل، حجار مرهون ايمان، (2017). ديسمبر 31. (حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. 42-54. pp. 2 ,

- مد جميل، حجار مرهون ايمان. (2017). حقق القيادة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*، 2(3)، الصفحات 42-54.
- إسماعيل محادي، تقي الدين قادري، ميلود معروزي. (10 جوان، 2023). الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 9، الصفحات 163-170.
- بن درف سماعيل، مكي محمد. (2020). تقدير الذات في بيئة العمل. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية*، 12(5)، الصفحات 143-158.
- آسية بن احمد، حدادي كلثوم. (25 جانفي، 2024). اثر ابعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH)سيدي بالعباس. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 6، الصفحات 41-56.
- بختاوي جمال، مقراني جمال. (08 جوان، 2020). تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. *المحترف*، 07، الصفحات 207-222.
- بربار نوردين، بن الحاج جلول ياسين. (2022). محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17، الصفحات 67-68.
- بلعربي عبد الكريم. (01 ديسمبر، 2013). نظام الترقية في الوظيفة العمومية. *مجلة دراسات في الوظيفة العامة*، 1، الصفحات 21-45.
- بوودن نبيلة. (30 جوان، 2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم " " Vroom للدافعية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة. *Recherches psychologiques et educatives*، 02، الصفحات 323-349.
- حياة بلعيد. (31 ديسمبر، 2021). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية السكن لولاية بشار -. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 4، الصفحات 465-482.
- ديب فتيحة. (2014). أهمية تقدير الذات في حياة الفرد. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية*، 6(17)، الصفحات 17-24.
- اضية يوسف، امال يوب، (2021). جوان 06. (أنماط القيادة الادارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف. *مجلة رؤى اقتصادية*. 11, pp. 379-397 ,
- ريغي ربيعة، و معمري حمزة. (30 سبتمبر، 2022). القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية. *مجلة التكامل الاقتصادي*، 10، الصفحات 298-316.
- سالم شرماط. (2021). نظام الاجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. *دفا تر السياسة والقانون*، 13(3)، الصفحات 157-174.

- سليم حمي. (30 ديسمبر، 2022). واقع الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ظل البروتوكول الصحي لجائحة كورونا. "مدينة الوادي أنموذجا". مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 6، الصفحات 164-177.
- سمية قداش ، رشيد قريرة ، مصطفى حجاج . (2019). مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 2(2)، الصفحات 161-183.
- سيدي صالح صبرينة ، واكلي آيت مجبر بديعة. (15 جانفي، 2017). القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية ولاية برج بوعرييج _ . مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 4، الصفحات 270-285.
- صبري جليبي احمد عبد العال. (2019). الاجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الاداري الوظيفي والاسلامي. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 4(34)، الصفحات 702-865.
- فوزي لوالبية. (2022). أثر التحويل التلقائي للمناصب المالية على ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية من خلال الترقية في الرتبة جامعة الجلفة - أنموذجا. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1)، الصفحات 379-397.
- قعودة نصرالدين ، سلامي منيرة . (31 ديسمبر، 2020). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 11، الصفحات 297-313.
- قريشي سامي ،صالح عبدالعالي. (17 جوان، 2022). معايير واليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة موبيليس-. مجلة التحولات الاقتصادية، 02، الصفحات 1-18.
- كريم احمد، سوهيلة لغرس. (31 أكتوبر، 2023). الاتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية - دراسة مقارنة بين النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية . Z المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، 6، الصفحات 215-235.
- كمال مسوس. (31 مارس، 2023). دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية - نموذج الأستاذ الجامعي. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 8، الصفحات 205-228.
- لوالبية. (2022). أثر التحويل التلقائي للمناصب المالية على ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية من خلال الترقية في الرتبة جامعة الجلفة - أنموذجا. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1)، الصفحات 379-397.
- قعودة نصرالدين ، سلامي منيرة . (31 ديسمبر، 2020). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 11، الصفحات 297-313.
- قريشي سامي ،صالح عبدالعالي. (17 جوان، 2022). معايير واليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة موبيليس-. مجلة التحولات الاقتصادية، 02، الصفحات 1-18.
- وزي لوالبية. (2022). أثر التحويل التلقائي للمناصب المالية على ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية من خلال الترقية في الرتبة جامعة الجلفة - أنموذجا. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1)، الصفحات 379-397.

- قعودة نصرالدين ، سلامي منيرة . (31 ديسمبر، 2020). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، 11، الصفحات 297-313.
- قريشي سامي ،صالحي عبدالعالي. (17 جوان، 2022). معايير واليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة موبيليس-. *مجلة التحولات الاقتصادية*، 02، الصفحات 1-18.
- كريم احمد، سوهيلة لغرس. (31 أكتوبر، 2023). الاتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية - دراسة مقارنة بين النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية . *Z المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات*، 6، الصفحات 215-235.
- كمال مسوس. (31 مارس، 2023). دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية نموذج الأستاذ الجامعي. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 8، الصفحات 205-228.
- لكل منيف. (2018). *تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي*. بني مراد: دار المثقف للنشر و التوزيع.
- محادي اسماعيل ،قادري تقي الدين ،معزوزي ميلود. (10 جوان، 2023). الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 09، الصفحات 163-170.
- محمد جواد بلقايد ،محمد سعيداني. (22 أكتوبر، 2018). تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية دراسة حالة مديرية التربية لولاية تلمسان. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4، الصفحات 16-30.
- مختار يونس ، ابتسام عاشوري. (31 جانفي، 2020). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي. *مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 1(1)، الصفحات 48-74.
- منال عثمان الصمادي، لبنى عبد الرحمن السعود. (2018). تقدير الذات وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية الأميرة عالية الجامعية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 42، الصفحات 247-290.
- نبيلة اقوجيل. (2021). خصوصية نظام الترقية في الامر رقم 03-06. *مجلة الاجتهاد القضائي*، 13(1)، الصفحات 409-428.
- نورة داسي، أم السعد شافعي. (جانفي، 2023). نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري. *مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 02، الصفحات 58-79.
- نورة داسي، أم السعد الشافعي. (31 جانفي، 2023). نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري. *مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 02، الصفحات 58-79.
- هشام عامر. (2024). تحديد الاجور في المؤسسة الصناعية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين النوتة- باتنة-". *مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد*، 02، الصفحات 186-206.

- وائل المحضر ،أنور أحمد المحضر . (أكتوبر , 2022). علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 74 (3)، الصفحات 148-183.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Atikur RAHAMAN, Sayed UDDIN. (2022, January 27). The Effect of Promotion and Job Training on Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study of the SME Sector in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9, 0255–0260. doi:10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0255
- Muhammad Ehsan Malik , Rizwan Qaiser Danish ,Yasin Munir. (2012, June). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2, 6–9. doi: 10.5923/j.economics.20120001.02
- Peter Heimerl, a. (2020, August 20). Job Satisfaction as a Driver for Sustainable Development in the Hospitality Industry? Evidence from the Alpine Region. *Sustainability*, 14–02. doi:10.3390/su12176754
- Yousef ALSAFADI, Shadi ALTAHAT. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 08, 519–529. doi:doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

Ministère De L'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de
management

Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القطب الجامعي - القليعة -

استبيان

السادة المحترمون الطاقم الإداري بمقر ولاية الجلفة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

الموضوع: الإجابة على الاستبيان

اهديكم أسمى التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، في إطار الدراسة التي نحن بصدد القيام بها والموسومة ب: أثر محددات الرضا الوظيفي (المحددات المادية والمحددات المعنوية) للموظفين دراسة حالة مقر ولاية الجلفة والتي تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت (القطب الجامعي القليعة - تيبازة). وبهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، فقد أعدّ الباحث استبيان يشتمل على جزئين: يتعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية و الوظيفية أما الجزء الثاني بمحاور الاستبيان هذه الأخيرة تشمل على محورين أساسيين : حيث أن كل محور من هذه المحاور يتضمن عددا من الفقرات التي تشكل بمجموعها محددات الرضا الوظيفي (المحددات المادية والمحددات المعنوية) بالإضافة إلى أبعاد الرضا الوظيفي بمقر الولاية والتي نهدف من خلالها إلى التعرف على ماهو دور كل من المحددات المادية والمحددات المعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وبصفتكم تنتمون إلى الطاقم الإداري بمقر ولاية الجلفة، فإن الباحث يتقدم إليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم قراءة العبارات الواردة فيه بدقة والتفضل بالإجابة عنها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم لأن إجاباتكم وآرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر بحثنا هذا، كما سيكون لها الأثر الكبير في صحة النتائج التي سنتوصل إليها.

كما نؤكد لكم أن الآراء التي ستعبرون عنها ستبقى سرية تماماً ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع فائق التقدير والاحترام.

الطالب بن عيسى طارق كمال

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1_ الجنس:

نكر	انثى

2_ العمر:

من 20 الى 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 40 الى 50 سنة	من 50 الى 60 سنة

3_ الفئة الوظيفية :

4 _ :الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	أكثر من 10 و اقل من 15 سنة	بين 15 سنة و اقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: محددات الرضا الوظيفي (المحددات المادية والمحددات المعنوية)

الرقم	أولاً: الأجور والرواتب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الراتب الحالي يعبر بشكل كافي عن مجهودك في العمل					
2	يوفر لك الراتب الحالي الراحة المالية التي تسمح لك بتحقيق أهدافك					
3	تشعر بالرضا بشأن مستوى الراتب الذي تتلقاه بالمقارنة مع زملائك في العمل					
4	انت مقتنع بنظام الأجور والرواتب					
5	طريقة دفع الرواتب مناسبة					

الرقم	ثانياً: الترقية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تشعر بأن وقت الحصول على الترقية يأتي بشكل مناسب					
7	تعتقد أن النظام الحالي للترقيات يعتمد على الكفاءة					
8	ترى أن هناك ضرورة لتحسين عملية الترقيات في المؤسسة					
9	ترى أن الفرص المتاحة للترقية تلبي احتياجات جميع الموظفين بشكل عادل					
10	تشعر بأن هناك تمييز في عملية الترقية بين الموظفين					
11	ترى أن سياسة الترقية المنتهجة لها تأثير على مردودك المهني					
الرقم	ثالثاً: أنماط القيادة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	يعمل مسؤولك المباشر على تقليل حالات التوتر والمشاكل المهنية في الفريق					
13	ينصت المسؤول المباشر لاقتراحات الموظفين لكن يتجاهلها					
14	يكون مسؤولك المباشر موضوعياً في الحكم على الأمور					
15	تعتقد أن مسؤولك المباشر شخص واضح في تعاملاته					
16	ترى أن مؤسلك المباشر شخص قيادي					
17	يشاركك مسؤولك الأول في اتخاذ القرارات					
18	تعتبر أن مسؤولك المباشر ديمقراطي في سلوكياته المهنية					
الرقم	رابعاً: تقدير الذات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تعتبر نفسك قيمة مضافة لفريق العمل وللمؤسسة بشكل عام					
20	تحظى بحرية التعبير عن آرائك وأفكارك دون مخاوف من الانتقاد أو الاستهزاء					
21	تتلقى دعماً وتشجيعاً من المديرين لتطوير مهاراتك وقدراتك					
22	تتلقى دعماً وتشجيعاً من الزملاء لتطوير مهاراتك وقدراتك					

					تشعر بأن لديك القدرة على تحقيق النجاح والتقدم في مجال عملك	23
					تشعر بأن مساهمتك في العمل مقدرة من قبل فريق العمل	24

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تشعر بأن المؤسسة تقدم بيئة عمل إيجابية ومحفزة للأداء					
26	تجد أن هناك تعريف واضح للمسؤوليات والواجبات الوظيفية					
27	المؤسسة تشجع على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة					
28	هناك توازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسة					
29	تشعر بالرضا عن المزايا الاجتماعية والصحية المقدمة من قبل المؤسسة					
30	تشعر بالراحة والأمان في بيئة العمل					
31	تشعر بالرضا عن مستوى العدالة والمساواة داخل المؤسسة					
32	تشعر بالرضا عن برامج التدريب والتطوير المقدمة من قبل المؤسسة					
33	تجد أن مستوى التواصل بين الإدارة والموظفين كافٍ					
34	تستمتع بالتحديات التي تواجهك في العمل وتعتبرها فرصاً للنمو					

الملحق رقم (02): التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
محددات الرضا الوظيفي	,099	60	,200*	,973	60	,207
الرضا الوظيفي	,188	60	,200*	,733	60	,152

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

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (03): معامل ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	2

الملحق رقم (04): معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الأول (محددات الرضا الوظيفي).

Corrélations					
	محددات الرضا الوظيفي	الاجور والرواتب	الترقية	انماط القيادة	تقدير الذات
محددات الرضا الوظيفي	1	,749**	,639**	,798**	,636**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60
الاجور والرواتب	,749**	1	,487**	,416**	,284*
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,028
N	60	60	60	60	60
الترقية	,639**	,487**	1	,215	,229
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,099	,078
N	60	60	60	60	60
انماط القيادة	,798**	,416**	,215	1	,414**
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,099		,001
N	60	60	60	60	60
تقدير الذات	,636**	,284*	,229	,414**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,028	,078	,001	
N	60	60	60	60	60

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

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

الملحق رقم (05): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني (الرضا الوظيفي).

Corrélations

		الرضا الوظيفي	ف25	ف26	ف27	ف28	ف29	ف30	ف31	ف32	ف33	ف34
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,776**	,783**	,795**	,808*	,771**	,756**	,813**	,762**	,751**	,564**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف25	Corrélation de Pearson	,776**	1	,628**	,699**	,579*	,668**	,448**	,579**	,460**	,497**	,267*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,039
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف26	Corrélation de Pearson	,783**	,628**	1	,699**	,702*	,534**	,581**	,560**	,451**	,428**	,316*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,014
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف27	Corrélation de Pearson	,795**	,699**	,699**	1	,679*	,648**	,547**	,596**	,452**	,420**	,246
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,058
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف28	Corrélation de Pearson	,808**	,579**	,702**	,679**	1	,533**	,502**	,481**	,579**	,614**	,454**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف29	Corrélation de Pearson	,771**	,668**	,534**	,648**	,533*	1	,556**	,589**	,502**	,446**	,320*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,013
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف30	Corrélation de Pearson	,756**	,448**	,581**	,547**	,502*	,556**	1	,738**	,518**	,506**	,349**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,006
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف31	Corrélation de Pearson	,813**	,579**	,560**	,596**	,481*	,589**	,738**	1	,716**	,610**	,300*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,020
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف32	Corrélation de Pearson	,762**	,460**	,451**	,452**	,579*	,502**	,518**	,716**	1	,634**	,510**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف33	Corrélation de Pearson	,751**	,497**	,428**	,420**	,614*	,446**	,506**	,610**	,634**	1	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ف34	Corrélation de Pearson	,564**	,267*	,316*	,246	,454*	,320*	,349**	,300*	,510**	,581**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,014	,058	,000	,013	,006	,020	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

الملحق رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	56,7	56,7	56,7
	أنثى	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 29	10	16,7	16,7	16,7
	من 30 إلى 39	25	41,7	41,7	58,3
	من 40 إلى 49	17	28,3	28,3	86,7
	من 50 فأكثر	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعوان تنفيذ	14	23,3	23,3	23,3
	أعوان التحكم	24	40,0	40,0	63,3
	اطارات	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	6,7	6,7	6,7
	من 5 إلى 10 سنوات	12	20,0	20,0	26,7
	من 11 سنة إلى 20 سنة	27	45,0	45,0	71,7
	من 21 إلى 30 سنة	9	15,0	15,0	86,7
	أكثر من 30 سنة	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأجور والرواتب.

ف1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,7	1,7	1,7
غير موافقة	16	26,7	26,7	28,3
محايد	11	18,3	18,3	46,7
موافق	21	35,0	35,0	81,7
موافقة	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,3	3,3	3,3
غير موافقة	23	38,3	38,3	41,7
محايد	10	16,7	16,7	58,3
موافق	17	28,3	28,3	86,7
موافقة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,3	3,3	3,3
غير موافقة	23	38,3	38,3	41,7
محايد	10	16,7	16,7	58,3
موافق	17	28,3	28,3	86,7
موافقة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	15	25,0	25,0	26,7
	محايد	6	10,0	10,0	36,7
	موافق	19	31,7	31,7	68,3
	موافقة	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	29	48,3	48,3	51,7
	محايد	10	16,7	16,7	68,3
	موافق	12	20,0	20,0	88,3
	موافقة	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الترقية.

ف6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	15	25,0	25,0	28,3
	محايد	8	13,3	13,3	41,7
	موافق	25	41,7	41,7	83,3
	موافقة	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	3	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	16	26,7	26,7	31,7
	محايد	8	13,3	13,3	45,0
	موافق	20	33,3	33,3	78,3
	موافقة	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	21	35,0	35,0	35,0
	غير موافق	28	46,7	46,7	81,7
	محايد	5	8,3	8,3	90,0
	موافق	1	1,7	1,7	91,7
	موافقة	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	23,3	23,3	23,3
	محايد	10	16,7	16,7	40,0
	موافق	21	35,0	35,0	75,0

موافقة	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	15	25,0	25,0	25,0
غير موافق	18	30,0	30,0	55,0
محايد	9	15,0	15,0	70,0
موافق	11	18,3	18,3	88,3
موافقة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	11	18,3	18,3	18,3
غير موافق	27	45,0	45,0	63,3
محايد	7	11,7	11,7	75,0
موافق	7	11,7	11,7	86,7
موافقة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء أنماط الترقية.

ف12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	10,0	10,0	10,0
غير موافقة	27	45,0	45,0	55,0
محايد	9	15,0	15,0	70,0
موافق	12	20,0	20,0	90,0
موافقة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,3	3,3	3,3
غير موافقة	22	36,7	36,7	40,0
محايد	17	28,3	28,3	68,3
موافق	11	18,3	18,3	86,7
موافقة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	5,0	5,0	5,0
غير موافقة	31	51,7	51,7	56,7
محايد	7	11,7	11,7	68,3
موافق	10	16,7	16,7	85,0
موافقة	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	11,7	11,7	11,7
غير موافقة	25	41,7	41,7	53,3
محايد	15	25,0	25,0	78,3
موافق	8	13,3	13,3	91,7

موافقة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

16ف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافقة	8	13,3	13,3	13,3
غير موافق	24	40,0	40,0	53,3
محايد	11	18,3	18,3	71,7
موافق	10	16,7	16,7	88,3
موافقة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

17ف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافقة	5	8,3	8,3	8,3
غير موافق	21	35,0	35,0	43,3
محايد	13	21,7	21,7	65,0
موافق	13	21,7	21,7	86,7
موافقة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

18ف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافقة	7	11,7	11,7	11,7
غير موافق	24	40,0	40,0	51,7
محايد	14	23,3	23,3	75,0
موافق	8	13,3	13,3	88,3
موافقة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقدير الذات.

ف19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	24	40,0	40,0	40,0
غير موافق	26	43,3	43,3	83,3
محايد	8	13,3	13,3	96,7
موافق	1	1,7	1,7	98,3
موافقة	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	20,0	20,0	20,0
غير موافقة	31	51,7	51,7	71,7
غير موافق	7	11,7	11,7	83,3
محايد	8	13,3	13,3	96,7
موافق	2	3,3	3,3	100,0
موافقة	Total	60	100,0	100,0

ف21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	11,7	11,7	11,7
غير موافقة	19	31,7	31,7	43,3
غير موافق	14	23,3	23,3	66,7
محايد	10	16,7	16,7	83,3
موافق	10	16,7	16,7	100,0
موافقة	Total	60	100,0	100,0

ف22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	16,7	16,7	16,7
غير موافقة	27	45,0	45,0	61,7
غير موافق	7	11,7	11,7	73,3
محايد	13	21,7	21,7	95,0
موافق	3	5,0	5,0	100,0
موافقة	Total	60	100,0	100,0

ف23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	24	40,0	40,0	40,0
	غير موافق	29	48,3	48,3	88,3
	محايد	3	5,0	5,0	93,3
	موافق	1	1,7	1,7	95,0
	موافقة	3	5,0	5,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

ف24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	14	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	24	40,0	40,0	63,3
	محايد	8	13,3	13,3	76,7
	موافق	10	16,7	16,7	93,3
	موافقة	4	6,7	6,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي.

ف25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	25	41,7	41,7	50,0
	محايد	7	11,7	11,7	61,7

موافق	14	23,3	23,3	85,0
موافقشدة	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقشدة	5	8,3	8,3	8,3
غير موافق	21	35,0	35,0	43,3
محاييد	11	18,3	18,3	61,7
موافق	12	20,0	20,0	81,7
موافقشدة	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	15	25,0	25,0	31,7
محاييد	14	23,3	23,3	55,0
موافق	17	28,3	28,3	83,3
موافقشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	20	33,3	33,3	40,0
محاييد	10	16,7	16,7	56,7
موافق	19	31,7	31,7	88,3
موافقشدة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ف29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	4	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	23	38,3	38,3	45,0
	محايد	10	16,7	16,7	61,7
	موافق	10	16,7	16,7	78,3
	موافقة	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	6	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	32	53,3	53,3	63,3
	محايد	3	5,0	5,0	68,3
	موافق	15	25,0	25,0	93,3
	موافقة	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	3	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	19	31,7	31,7	36,7
	محايد	10	16,7	16,7	53,3
	موافق	19	31,7	31,7	85,0
	موافقة	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	15	25,0	25,0	28,3
	محايد	10	16,7	16,7	45,0
	موافق	23	38,3	38,3	83,3
	موافقة	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	3	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	17	28,3	28,3	33,3
	محايد	9	15,0	15,0	48,3
	موافق	22	36,7	36,7	85,0
	موافقة	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

ف34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	7	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	29	48,3	48,3	60,0
	محايد	12	20,0	20,0	80,0
	موافق	6	10,0	10,0	90,0
	موافقة	6	10,0	10,0	100,0

	Total	60	100,0	100,0
--	-------	----	-------	-------

الملحق رقم (12): يوضح تحليل انحدار الخطي البسيط لأثر محددات الرضا الوظيفي على الرضا الوظيفي.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,678 ^a	,460	,451	6,77689
---	-------------------	------	------	---------

a. Prédicteurs : (Constante), محدّدات الرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2269,265	1	2269,265	49,411	,000 ^b
Résidus	2663,718	58	45,926		
Total	4932,983	59			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), محدّدات الرضا الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,377	4,481		,084	303,
محدّدات الرضا الوظيفي	,453	,064	,678	7,029	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

الملحق رقم (13): يوضح تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد محدّدات الرضا الوظيفي على الرضا الوظيفي.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,534 ^a	,285	,272	7,79939

a. Prédictors : (Constante),
الاجور والرواتب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1404,816	1	1404,816	23,094	,000 ^b
Résidus	3528,167	58	60,830		
Total	4932,983	59			

a. Variable dépendante :
الرضا الوظيفي

b. Prédictors : (Constante),
الاجور والرواتب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	11,239	4,136		2,717	,009
الاجور والرواتب	1,131	,235	,534	4,806	,000

a. Variable dépendante :
الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,271 ^a	,074	,058	8,87680

a. Prédictors : (Constante),
الترقية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	362,727	1	362,727	4,603	,036 ^b
Résidus	4570,256	58	78,798		
Total	4932,983	59			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الترقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	20,480	4,816		4,252	,000
الترقية	,569	,265	,271	2,146	,036

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 ^a	,287	,274	7,78846

a. Prédicteurs : (Constante), انماط القيادة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1414,698	1	1414,698	23,322	,000 ^b
Résidus	3518,285	58	60,660		
Total	4932,983	59			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), انماط القيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	16,004	3,169		5,050	,000
	انماط القيادة	,737	,153	,536	4,829	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 ^a	,361	,350	7,37182

a. Prédicteurs : (Constante), تقدير الذات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1781,045	1	1781,045	32,774	,000 ^b
Résidus	3151,938	58	54,344		
Total	4932,983	59			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), تقدير الذات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	10,175	3,679		2,766	,008
تقدير الذات	1,469	,257	,601	5,725	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

الملحق رقم (14): يوضح تحليل الانحدار الخطي لأثر محددات المادية على الرضا الوظيفي.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,466 ^a	,217	,204	8,16052

a. Prédicteurs : (Constante), المادية المحددات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	10,761	5,039		2,136	,037
المادية المحددات	,569	,142	,466	4,009	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

الملحق رقم (15): يوضح تحليل الانحدار الخطي لأثر محددات المعنوية على الرضا الوظيفي.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,654 ^a	,428	,418	6,97374

a. Prédictors : (Constante), المعنوية المحددات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2112,264	1	2112,264	43,433	,000 ^b
	Résidus	2820,719	58	48,633		
	Total	4932,983	59			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Prédictors : (Constante), المعنوية المحددات