

أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN

*The impact of job satisfaction on human resources performance
Case study: SOITINE for the textile industry*

عائشة بوشيخي

كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

ايمان صبيان

كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج TEXMACO، من خلال دراسة حالة بمؤسسة "سواتين" SOITINE المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان و هي فرع تابع لها، حيث وُزِعَ 48 استبياناً على عيّنة من موظفيها، ومن خلال تحليل إجاباتهم تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم متوسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جداً بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة سواتين محل الدراسة، و أن درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض جداً. الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الحوافز، فريق العمل، الدافعية، الولاء التنظيمي.

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of job satisfaction level on human resources performance in TEXMACO textile industry (Algeria), through the case study of SOITINE one of its branches in Nedroma (Tlemcen province). About forty eight (48) questionnaires were distributed on a sample of its employees. After analyzing their answers, we concluded that performance levels were high despite the mediate levels of job satisfaction for most of the factors except the team harmony satisfaction level which appeared as a very high level. In the sense that job satisfaction affects moderately on the performance levels in SOITINE, and high performance levels do not affect the level of loyalty as it found that despite the high levels of performance loyalty level is too low.

Keywords: professional satisfaction, functional performance, incentives, workteam, motivations, organizational loyalty

تمهيد:

بعد الاستقلال أطلقت الجزائر مجموعة ضخمة من المشاريع التنموية و التي من ضمنها مشروع صناعة الحريريات ذات الجودة الفاخرة "SONITEX" SOITINE حاليا، لكن هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات العمومية أظهرت عجزا كبيرا في مردوديتها بالمقارنة مع التكاليف الاجمالية التي كانت تستهلكها، لذلك شرعت الجزائر في تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية بداية من 1980 طبقا للمرسوم 80-240 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 و ذلك من أجل رفع المردودية و تخفيض التكاليف. لكن رغم الإصلاحات إلا أن المردودية ضلت منخفضة و استمر مخزون المديونية الخارجية في الارتفاع، ثم بعدها اتخذت الجزائر مبدأ جديد تمثل فيما أطلق عليه بالمبدأ الاستقلالي للمؤسسات سنة 1988 و الذي يعني خصخصة المؤسسات و منحها الاستقلالية التامة في إدارة رؤوس أموالها و في ظل هذا التحويل تم تحويل مؤسسة SONITEX الى مؤسسة SOITINE S.P.A، و قد تم إصدار مجموعة كبيرة من المراسيم و القوانين المتعلقة بتحديث و عصنة طرق التسيير و الإدارة فمثلا قد تم إصدار المرسوم رقم 88-21 المؤرخ في 1988/11/02 المتعلق بتحديد طرق تطبيق المكافآت على المردودية و طرق ربط الإنتاج بالأجور ، و الذي يتيح للمؤسسات حرية أكثر في مجالات تحديد مناصب العمل و الأجور و شروط قبول العمال أو فصلهم ، و كذلك إمكانية إعداد المؤسسة لهيكلها التنظيمي حسب احتياجاتها الإدارية و التسييرية، و غير ذلك من المراسيم التي تساعد على تحسين المردودية و رفع مستويات الرضا و الأداء الوظيفيين.

و نظرا لأن الرأسمال البشري يعتبر الحلقة الرئيسية في العملية الإنتاجية و التسييرية، فمعدل الأداء الذي يقدمه هذا الأخير هو الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، غير أن الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة أمر في غاية التعقيد لارتباطه بدوافع المورد البشري، و لأنه لا ينطلق فقط من القدرات و الكفاءات المهنية للموظف و إنما يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تحيط به حسب ما أشارت اليه نظريات الفكر الإداري انطلاقا من حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور¹ و حركة التنظيم الإداري للعمل لهنري فايول² و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر³ الذين أثاروا نهضة كبيرة في اعلم الادارة و التسيير، لكن رغم ما حققته هذه الحركات من ارتفاع في معدلات الأداء الا أن ضريبة مبادئ هذه المدارس دفعت من صحة العامل و سعادته، و نتيجة لتلك الضغوطات و الانتقادات بالإضافة إلى ظهور الأزمة الاقتصادية التي شلت العالم في 1929 و انتفاضات العمال و إضراباتهم المتكررة و توسع نشاط النقابات العمالية ظهر توجه جديد يركز على دور العوامل النفسية و العلاقات الاجتماعية في رفع معدلات الأداء⁴ مثل نمط المشاركة و التعاون، تماسك الفريق، أهداف الجماعة، القيادة غير الرسمية، الحوافز المعنوية... الخ⁵، و يمثل هذا الاتجاه مختلف النظريات السلوكية التي ضمنتها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل نظرية التون مايو، و نظرية الدافعية الإنسانية لابراهام ماسلو، و نظرية العاملين لهيرز برغ، و نظرية النضج لكريس آرجيس... الخ، و لقد تعددت النظريات السلوكية و تنوعت مبادئها و التي كانت ترى أن الأداء متغير تابع لرضا الموظف عن مختلف الظروف المحيطة به، و منذ ذلك الحين أخذت العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي حصة الأسد من الدراسات و الأبحاث العلمية فيرى فيكتور فروم (1964) أن الجهود الذي يبذله الفرد في العمل يتحدد على أساس النتائج التي يتوقع تحقيقها⁶، أما "بورتر و لولر" (1968) فيؤكدان أن الأداء الفعلي للفرد يتحدد بنوعين من المكافآت و هي المكافآت المستترة مثل الشعور بالإنجاز المتميز و تحقيق الذات و المكافآت الظاهرة مثل المركز، ظروف العمل، و المكافآت المادية بشتى أنواعها⁷، و يركز هيربرت سايمون (1965) على أهمية خلق التوازن بمعنى كلما تطلب الأداء جهدا أكبر كلما تطلب زيادة في كمية الحوافز الدافعة لتحقيق ذلك الإنجاز⁸، و قد تعددت النظريات و اختلفت وجهاتها و مبادئها اختلافا بناء و هادفا يرمي إلى إيجاد أنسب و أجمع الطرق التي تحقق التكامل بين رضا الموظف عن المؤسسة و رضا المؤسسة عن الموظف.

و من هذا المنطلق قمنا في دراستنا بطرح الاشكالية التالية:

هل يؤثر المستوى العام للرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستويات الأداء المرتبطة ب: مستوى الانجاز و الرقابة الذاتية، الالتزام التنظيمي، روح الفريق، الروح المعنوية، تحرر التفكير الابتكاري، و روح الولاء بمؤسسة SOITINE ؟
وللإجابة على هذا السؤال قُسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء كالتالي :

أولاً : الإطار النظري؛

ثانياً : الإطار الميداني؛

ثالثاً : النتائج ومناقشتها.

أولاً- الإطار النظري:

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه أهلا و رضي عنه ،أحبه و أقبل عليه⁹ أما "إدوين" Idwin و "لوك" Louk فيعرفه على أنه " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"¹⁰، و يرى "أمبل" Hample أن "الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه"¹¹.

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد، فيرى البعض أنه مرتبط بطموح الفرد، رغباته و توقعاته، و يرى آخر أنه مرتبط بقدرات الفرد و مؤهلاته العملية، في حين يرى البعض الآخر أنه يتأثر بالحاجات ، الدوافع ، التحفيز... الخ، و هكذا تختلف الآراء باختلاف موضوع البحث و الفكرة التي ينطلق منها الباحث.

و بناء على هذا كله، فالباحثة تميل إلى النظر للرضا الوظيفي على أنه: "محصلة لمجموع المكونات النفسية و الاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية و المعنوية المستمدة من بيئة عمله ، والذي يتجسد أخيرا في سلوكه الظاهر".

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

تختلف مفاهيم الأداء باختلاف مجالاتها فالإنسان يمكن أن يؤدي أدوارا كثيرة في شتى المجالات و الأماكن، لكن أكثر ما يهمنا هو الأداء الوظيفي، و فيما يلي بعض التعريفات التي اخترناها للموضوع:¹²

تعريف توماس "جيلبرت" thomas gilbert: يختلف مفهوم السلوك عن الأداء و الانجاز، فالسلوك هو كل تصرفات الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو الناتج المحصل عليه من تلك الأعمال بعد التوقف، لكن الأداء فهو الناتج الذي يتحقق بعد المزج و التفاعل الذي يحصل بين السلوك و الانجاز معا.

تعريف "المير" Almer: الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

إن مفهوم الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد ، لكونه يقاس أولا بالكفاءات و الخبرات و المهارات التي يمتلكها كل موظف، و مدى الاجتهاد و المثابرة، و الجدية في استغلال هذه المؤهلات بالقدر الكافي الذي يحقق الأهداف و المصالح التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلاله ثانيا، و ليس ذلك فحسب بل أن مستوى الأداء يقاس أيضا بسلوك الموظف و أخلاقياته داخل مكان العمل، و مدى الانضباط و الالتزام بساعات العمل و استثمارها في خدمة مؤسسته، بل و يتعدى مفهوم الأداء إلى مقدار المبادرات الشخصية نحو التطوير و التنمية الذاتية، بمعنى مدى سعي الموظف إلى تطوير مهاراته و تنمية قدراته التي تمكنه من اكتساب معارف و أساليب جديدة، تساعده على التمرس في العمل و تحسين الجودة في الأداء.¹³

كما أن الإبداعات الفكرية و العملية التي يقدمها الفرد من أجل خدمة مؤسسته، و مدى فاعليته في الاجتماعات و النقاشات التي تدور حول شؤون المؤسسة يعد أيضا من ضمن الأداء الذي يخدم المستويات العليا و العقول المفكرة التي تسهر على سير الأعمال و رسم الخطط و الاستراتيجيات التي تمكن من تنمية و توسيع أرباحها و حصصها بالأسواق.

و يشار للأداء على أنه نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هما الكفاية و الفعالية بحيث و يمكن تلخيص معادلة جودة الأداء في الشكل التالي : الأداء = الكفاية × الفعالية (الكفاية هي حسن استخدام الموارد و الاقتصاد في النفقات، و الفعالية هي تحقيق الأداء ذو المستوى الرفيع (الجودة ، الإتقان ، النوعية الجيدة)).¹⁴

3- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي:

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة إيجابية بين الرضا و الأداء ، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع "هاوثورن" Howthorne و التي أكدت هذه العلاقة الوطيدة، بالإضافة كذلك إلى دراسات "ليكرت" Likert، و في منهج "بافلوف" Pavlove في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما و نوعا¹⁵.

4- بعض الدراسات السابقة:

- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" بالمملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات و التعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين، و كذلك الوقوف على علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و التي تشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية)، و قد توصلت هذه الدراسة الى وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي و وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، كما توصلت الى وجود اختلاف في درجات الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف التخصص العلمي، و تبعاً لاختلاف الجنس فقد ارتفع مستوى الرضا و الالتزام عند الذكور أكثر منه عند الإناث، كذلك وجود اختلاف في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً للمؤهل التعليمي فقد ارتفع مستوى الالتزام عند حملة الدكتوراه؛
- دراسة زرقة أحمد (2008) بعنوان "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء: دراسة حالة بسونلغاز-المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر"، وقد تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على 129 استمارة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين، هدفت الدراسة الى معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - فرع المدينة-، و قد توصلت هذه الدراسة الى أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال، و أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية، كذلك توصلت الدراسة الى أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية؛
- دراسة شاطر شفيق (2010) " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل"، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها، ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي، وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط، و قد تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على استمارة وزعت على 57 موظف، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى إن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى، تليها المصادر المرتبطة

بالخصائص الشخصية للمورد البشري، ثم المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية، كذلك توصلت الى أن الموارد البشرية تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، وقد جاء عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى.

ثانياً- الإطار الميداني:

من خلال الجانب الميداني سيتم الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة "سواتين" فرع ندرومة و أثره على مستويات الأداء، ومن تم تعميم النتائج على المؤسسة الجزائرية لصناعة الحرير TEXMACO المالكة لها، كما سيتم التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تدل على مدى تأثير مختلف العوامل الداخلية و الخارجية (التنظيم، القيادة، العدالة، الحوافز، فريق العمل، الخصائص الشخصية، سمعة المؤسسة... إلخ) على مستويات الأداء المرتبطة ب: مستوى الانجاز و الجدية في العمل، الالتزام التنظيمي، روح الفريق، الروح المعنوية، تحرر التفكير الابتكاري، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التالية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** مستوى الرضا الوظيفي منخفض على جميع العوامل المؤثرة فيه و تنفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية؛
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالخصائص الشخصية.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** يؤثر المستوى العام للرضا الوظيفي عن مستويات الأداء، وتنفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الانجاز و الجدية في العمل؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بالروح المعنوية؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بروح الفريق؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بروح الولاء؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بتحرر التفكير الابتكاري.

1- منهجية الدراسة:

1-1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الإجابة على السؤال المطروح.

1-2- أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

- الجانب النظري: استُخدمت في الإطار النظري للدراسة مجموعة من الكتب والرسائل العلمية، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات المحكمة.
- الجانب الميداني: تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة، من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر مستوى الرضا الوظيفي على مستويات الأداء.

3-1- مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمؤسسة "سواتين" فرع ندرومة، البالغ عددهم حوالي (120) موظفا، حيث تم اختيار (48) موظفا بطريقة عشوائية كعينة للدراسة، أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة.

4-1- أداة الدراسة:

تمثلت في الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث تضمنت (77) عبارة مقسمة على ثلاث أجزاء، يشمل الجزء الأول العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية و الذي يضم (59) عبارة، و الجزء الثاني يضم العوامل المرتبطة بالعنصر الشخصية و الذي يضم (10) عبارات، و الجزء الثالث يضم العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الذي يضم (08) عبارات، وقد بُنيت هذه الفقرات بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، و اقتراحات الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة المتخصصين، كما تمت إعادة صياغة فقرات الاستبيان من تعديل و حذف بناء على رأي نائب المدير العام بالمؤسسة قيد الدراسة. و قد تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي المؤهلات العلمية في مجال الاختصاص، وتعديلها حسب الملاحظات المقدمة من طرفهم، لتصبح الأداة في تصميمها النهائي مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

كما بينت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (0.92)، حيث حقق المتغير الأول (الرضا الوظيفي) (0.79) مما يدل على أن عبارات المتغير الأول متناسقة بدرجة مقبولة، أما المتغير الثاني (الأداء الوظيفي) فان معامل الثبات بلغ (0.82) مما يدل أيضا على إن عبارات المتغير الثاني متناسقة بدرجة جيدة، أما معامل الصدق فقد بلغ (0.94) و هي قيمة عالية و ملائمة لأهداف الدراسة، كما أن معامل الصدق للمتغير الأول بلغ (0.88)، و المتغير الثاني (0.91) و هذا ما يدل على أن عبارات الاستبانة ملائمة لأهداف الدراسة و صالحة لتحليل النتائج.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطيت لإجابات موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا التقديرات 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي، وقد تم توزيع (50) استبيانا، واسترجاع (48) منها أي ما نسبته 96% صالحة كلها للتحليل.

5-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

في سياق تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الرضا الوظيفي و الأداء؛
- التكرارات والنسب المئوية، استُخدمت لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبيان مستويات الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالمستوى العام للرضا الوظيفي، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي بعوامله و الأداء الوظيفي.

6-1- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على إحدى فروع المؤسسة الجزائرية "كسماكو" لانتاج الحرير، و هي مؤسسة "سواتين" لصناعة النسيج بمدينة ندرومة، و لاية تلمسان الواقعة بأقصى غرب الجزائر.
- الحدود البشرية : شملت الدراسة عينة من مدير، مسؤولين، مشرفين، موظفين تنفيذيين.

1-7- صعوبات الدراسة :

تمثلت في صعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لأسباب عديدة منها رفض المؤسسات التعاون مع البحوث العلمية بالإضافة إلى قلة ثقافة الموظفين بأغراض هذه الاستثمارات فالكثير منهم لم يصدق أنه مجرد بحث علمي يهدف إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و رفضوا ملاً الاستثمار خوفاً من رئيسهم رغم أن المدير العام سمح لنا بتوزيع الاستثمارات في حدود 40 إلى 50 استثماراً لا أكثر.

2- الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (01) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بكثير، حيث بلغت نسبة الذكور (72.92%) مقابل (27.08%) بالنسبة للإناث، وهذا يدل على تديني عدد المناصب التي يشغلها الإناث مقارنة بالذكور، الذي قد يعود سببه إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة للعمر يظهر جلياً أن نصف (50%) أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم بين (20) إلى (35) سنة، وهذا قد يُفسر باهتمام المديرية محل الدراسة بتوظيف الموظفين الشباب من أجل أداء المهام على أكمل وجه، (43.75%) يفوق سنهم 35 سنة و هم على الأرجح موظفون قدامى تم ترسيمهم منذ سنوات، كما أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي المتوسط (56.25%) و هي شهادة كانت تعتمدها المؤسسات العمومية القديمة في التوظيف و هذا ما يفسره تجاوز نصف أفراد العينة تقريباً لسن 35 سنة، أما النصف الباقي فتوزع بين المستوى الابتدائي و النهائي و الجامعي بأعلى نسبة للمستوى الجامعي التي بلغت (37.50%) الحاملين وهذا قد يعكس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوظيف حاملي الشهادات الجامعية، أما الخبرة المهنية فقد فقدت كانت كبيرة عند معظم أفراد العينة.

أما فيما يتعلق بالوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة يُلاحظ أن نصف (54.17%) أفراد العينة يشغلون المهام التنفيذية في المستويات الوظيفية الدنيا، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب مشرف (07) أفراد، أي ما نسبته (12.50%) من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب مسؤول (15) فرد، أي ما نسبته (31.25%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الأفراد الذين يتقلدون منصب مدير (01) فرد، أي ما نسبته (02.08%) من الحجم الإجمالي للعينة، و هذا يعكس التنوع الثري في مختلف المناصب الذي احتوته العينة ، مما يتيح لنا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الإجمالي للأفراد.

يتضح من نفس الجدول أن مديرية التوزيع محل الدراسة تمتلك موظفين ذوو خبرة لا بأس بها، إذ عادت أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة وهي (52.5%) إلى من خبرتهم تنحصر بين خمس سنوات فأكثر وأقل من (10) سنوات.

و يتضح من خلال العرض السابق للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة أن مؤسسة "سواتين" التابعة لمؤسسة الجزائرية لانتاج الحرير "تيكسماكو" تمتلك موظفين معظمهم ذكور من الفئة العمرية الشابة، ذوو مستوى متوسط، و جامعي ويشغلون مناصب تتعلق بالجانب التنفيذي أكثر من الجانب الإداري، بالإضافة إلى امتلاكهم خبرة مهنية معتبرة.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

مع العلم أن فترة الثقة المعتمدة في الدراسة هي (95%)، سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال قبول فرضية العدم أو رفضها وقبول الفرضية البديلة بناءً على ما يلي:

- قبول فرضية العدم H_0 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛

- رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05).

3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية: "مستوى الرضا الوظيفي منخفض على جميع العوامل المؤثرة فيه".

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية"

يتضح من خلال الجداول رقم (02...09) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (1...58) ذات مستوى دلالة أقل من (0.05)، أي أنها ذات دلالة إحصائية، فقد ظهر معامل الارتباط بقيمة (0.97) عند مستوى دلالة 0.01 وهي قيمة موجبة و أصغر من الواحد الصحيح و هذا يعني أنه كلما تحسنت ظروف العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي عنها، حيث عادت أكبر متوسطات حسابية للعبارات رقم (01) وضح الدور بمتوسط حسابي (4.58) و انحراف معياري (0.49)، و العبارة رقم (30) التي تشير الى توافق المؤهلات و الخبرات مع الوظيفة بمتوسط حسابي (4.60) و انحراف معياري (0.61)، في حين عادت أقل المتوسطات الحسابية للعبارات رقم (36) التي تشير الى الرضا عن الراتب بمتوسط حسابي (1.91) و انحراف معياري (1.25)، و العبارة رقم (43) التي تشير الى الاشراف في النقاشات و اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.06) و انحراف معياري (1.34)، و قد توسطت باقي المتوسطات الحسابية في باقي العبارات التي تشير الى الرضا عن باقي العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل العبارات التي تشير الى الرضا عن الحوافز المادية التي ظهرت بمتوسط حسابي (2.34)، و الحوافز المعنوية (2.76)، التدريب (2.98)، الظروف المادية (2.84)، الأمن الوظيفي (3.38)، العدالة التنظيمية (2.62)، العوامل التنظيمية (3.37).

ومنه نستنتج أن موظفي مؤسسة "سواتين" راضون تماما عن وضوح الأدوار التي يقومون بها و و ذلك لأنهم يمتلكون كل المؤهلات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بسهولة و هذا يرجع الى أن 80 % من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة لا بأس بها و خبرة كبيرة و يرجع ذلك الى اهتمام المؤسسة بالتدريب كما ظهر في العبارة رقم (57)، كما أن المؤسسة تحرص على ابلاغ الموظفين بوضوح عن ما يجب أن يقوموا به و قد ظهر ذلك في العبارات التي تشير الى وضوح التعليمات و الأوامر.

وفي المقابل فإن معظم موظفي مؤسسة "سواتين" غير راضون عن الراتب و هو أهم محفز على الأداء الجيد، بالإضافة الى أنها تتجاهل الموظفين في اشرافهم بالنقاشات المتعلقة بتسيير و ادارة المؤسسة و حتى القرارات المتعلقة بالموظفين أنفسهم فقط هي تكتفي بابلاغهم بالقرارات الصادرة، كما أن المؤسسة لا تهتم بتحسين و تجديد الظروف المادية و قد ذلك بوضوح في العبارة رقم (27) " عادة ما تقوم المؤسسة بتصليحات و تجديدات على الأثاث و الأبنية " التي ظهرت بمتوسط حسابي يقدر ب(2.22) من 5، و هي نسبة منخفضة نوعا ما و قد يرجع السبب في ذلك أن المؤسسة حقا لا تحرص هذا النوع من الإصلاحات لأنها إصلاحات مكلفة جدا ترى المؤسسة أنها في غنى عنها و قد لا تعتبرها عنصرا هاما يساعد على رفع معنويات الموظفين و يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم والذي ينعكس بشكل مباشر على ارتفاع مستويات الأداء، بالإضافة الى أن المؤسسة لا تهتم تماما بالحوافز المعنوية مثل التقدير و التشجيع و التكريم و و الاهتمام بمشاكل الموظفين كلها ممارسات تقلل من مستويات الولاء و هذا ما ظهر بوضوح في العبارة رقم (55) " أنا على استعداد لتغيير وظيفتي إذا وجدت فرصة أحسن منها " بمتوسط حسابي يقدر ب 3.77 من 5 و هي نسبة مرتفعة، كذلك هي لا تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.89 من 5 و هي نسبة متوسطة تشير إلى توسط الإجابات بين الموافقين و الموافقين تماما (22) و غير الموافقين و قد نرجح السبب في ذلك إلى عامل السن الذي توسطت نسبة بين -من 20 إلى 35 سنة- (50%) و -أكثر من 35 سنة- (43.75%) و قد أرجعنا السبب إلى هذا العامل لأن معظم الشباب ملهمون بالتطورات التكنولوجية و يرغبون في مواكبتها و التدرب عليها لكن عندما يتجاوزون سنا معين تبدأ هذه الرغبة في الفتور و التراجع لتميل بعد ذلك إلى البساطة.

من خلال ما سبق تُرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية "، وتُستبدل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية ".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية".

يتضح من خلال الجدولين رقم (12) و (13) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (69...76) ذات مستوى دلالة أقل من (0.05)، أي أنها ذات دلالة إحصائية، فقد ظهر معامل الارتباط بقيمة (0.73) عند مستوى دلالة 0.01 و هي قيمة موجبة و أصغر من الواحد الصحيح و هذا يعنى أنه كلما تحسنت ظروف العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي عنها، حيث عادت أكبر متوسطات حسابية للعبارة رقم (71) التي تشير الى انسجام العادات و القيم و الشرائع و المقدسات بين زملاء الفريق بمتوسط حسابي مرتفع جدا يقدر ب(4.45) و انحراف معياري يقدر ب(0.82)، و قد ظهرت العبارات التي تشير الى سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي و أخلاقيات الأعمال التي تلتزم بها المؤسسة بمتوسطات حسابية (3.16)، (3.27)... و انحرافات معيارية كلها تجاوزت الواحد الصحيح.

نستنتج مما سبق أن معظم أفراد العينة لا يختلفون في المعتقدات و المقدسات و الشرائع الدينية و كذلك العادات و التقاليد و ذلك يرجع الى انتماء جميع أفراد العينة الى مناطق سكنية متقاربة جدا بالاضافة الى الطبيعة الاجتماعية لمدينة ندرومة و التي تتميز بأنها مدينة حضارية عريقة و معظم سكانها يتميزون بقيم راقية، و هذا الانسجام طبعاً يرفع كثيراً من مستويات الرضا الوظيفي خاصة فيمل يتعلق بجانب الرضا عن جماعة العمل.

لكن في المقابل فإن الرضا عن أخلاقيات العمل و سمعة المؤسسة فان ما لاحظناه جليا في كل عبارات هذا الجدول أن الخانة "محايد" احتوت على تكرارات مرتفعة نوعاً ما لذلك فالنسب تبقى غامضة اذ لا يمكن تأويلها للموافقة أو عدمها خاصة في العبارة الأخيرة فقد بلغت (15) تكراراً، و يمكن إرجاع هذا التشتت الواضح في المتوسطات إلى حساسية هذه العبارات و خطورتها على الموظف و على المؤسسة معا لذلك لم نستطيع تحديد مستوى الرضا عن هذا الجانب في المؤسسة.

من خلال ما سبق تُرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية"، و تُستبدل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل الشخصية".

يتضح من خلال الجدولين رقم (10) و (11) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (59...68) ذات مستوى دلالة أقل من (0.05)، أي أنها ذات دلالة إحصائية، فقد ظهر معامل الارتباط بقيمة (0.31) عند مستوى دلالة 0.01 و هي قيمة موجبة و أصغر من الواحد الصحيح و هذا يعنى أنه كلما تحسنت ظروف العمل المرتبطة بالعوامل الشخصية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي عنها، لقد حاولنا في هذا المحور التعرف على مدى تأثير الظروف العائلية على مستوى رضا الموظفين، بالاضافة الى محاولة معرفة مدى تأثير نمط الشخصية الغالب لدى أفراد العينة، و قد ظهرت معظم المتوسطات الحسابية بدرجة متوسطة، لكن لا يمكن الاعتماد عليها لأن أغلب الانحرافات المعيارية تجاوزت الواحد الصحيح لذلك لا يمكن الاعتماد على هذه النسب في التحليل.

إلا العبارة رقم (66) و التي تشير الى تميز أفراد عينة الدراسة بالقدرة الكبيرة على حسن التواصل و الاستماع لآراء بعضهم البعض و التي ظهرت بمتوسط حسابي مرتفع (4.20) و انحراف معياري أقل من الواحد (0.94).

من خلال ما سبق تُرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالعوامل الشخصية"، و تُستبدل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية في رضا الموظفين عن العوامل المرتبطة بالعوامل الشخصية".

و من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة و ترتيب معاملات الارتباط الخاصة بكل واحدة منها نستنتج أن تأثير العوامل الداخلية على الرضا الوظيفي يأتي في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.73)، ثم تليها العوامل الخارجية بمعامل ارتباط (0.73)، ثم تليها العوامل الشخصية بمعامل ارتباط (0.31).

2-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية: "يؤثر المستوى العام للرضا الوظيفي عن مستويات الأداء"

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الانجاز و الجدية في العمل".

بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (21) يتضح وجود معامل ارتباط قيمته (0.70) بمستوى دلالة 0.01 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه "لا يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الانجاز و الجدية في العمل"، و نقبل الفرضية البديلة H_1 "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الانجاز و الجدية في العمل".

لقد ظهرت المتوسطات الحسابية مرتفعة جدا (4.70، 4.56، 4.50...) في جميع العبارات (101...107) التي تعبر عن الجدية في العمل، و تحمل المسؤولية، و الاخلاص لأصحاب و ممتلكات المؤسسة، و ارتفاع روح الضمير المهني و الرقابة الذاتية، و يمكن إرجاع السبب في الارتفاع الكبير لهذه النسبة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم قيم و شرائع و مقدسات مشتركة و يبدو أن هذه القيم تمنعهم من هذه الممارسات، و حتى لو أراد فرد من جماعة العمل ممارسة ذلك فعلى الأرجح أن الجماعة سوف تمنعه أو أنه سوف يتجمل من هذه الممارسات أمامهم.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الالتزام التنظيمي".

بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (20) يتضح وجود معامل ارتباط قيمته (0.67) بمستوى دلالة 0.01 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه "لا يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الالتزام التنظيمي"، و نقبل الفرضية البديلة H_1 "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الالتزام التنظيمي".

لقد ظهرت المتوسطات الحسابية مرتفعة (3.91، 4.29، 4.35) في جميع العبارات (98، 99، 100) التي تعبر عن الالتزام التعليمات و الأداء المطلوب و أوقات العمل، و الاجتماعات، فرغم أن الشركة لا تتبع نظام رقابي مشدد لأن العبارة رقم (03) بعنصر العوامل التنظيمية في المحور السابق و التي تشير إلى " لا أعمل تحت رقابة مشددة" قد أظهرت 26 موافقة و هذا التكرار يكفي للحكم على هذا الأمر، لكننا نجد معظم أفراد العينة يحرصون على الالتزام بواجباتهم، ربما لأن الشركة تحرص على نظام معين بخصوص هذا الجانب لم تنطرق إليه في عباراتنا، أو لأن معظم أفراد العينة قد تجاوزوا سن الرشد و لديهم من النضوج الفكري ما يكفي للحرص على ذلك، أو لأن مجمل الظروف المادية بالإضافة إلى التحفيز المادية و المعنوية لم تظهر متوسطات منخفضة و بالتالي لم يؤثر ذلك على انخفاض مستويات الأداء المرتبطة بالالتزام التنظيمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بالروح المعنوية".

بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (18) يتضح وجود معامل ارتباط قيمته (0.90) بمستوى دلالة 0.01 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه "لا يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بالروح المعنوية"، و نقبل الفرضية البديلة H_1 "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بالروح المعنوية".

لقد ظهرت المتوسطات الحسابية مرتفعة جدا (4.56، 4.58...) في جميع العبارات (83...86) التي تعبر عن حب العمل و المعنويات المرتفعة أثناء ممارسته، فيبدو أن أفراد العينة لديهم اندفاع قوي نحو الأداء الجيد و المتميز فلا يظهر لنا من خلال هذه النسب الانسجام الذي كنا نتوقع مع النسب التي ظهرت في محور الرضا الوظيفي و التي كانت متوسطة في مجملها، لكن لا بد من وجود عدة أسباب تكمن وراء الارتفاع الكبير في هذه المتوسطات من بينها الأسباب الإيجابية التي ذكرناها سابقا الخاصة بسهولة العمل و بساطة الآلات و الأجهزة، بالإضافة كذلك إلى التكرارات التي أظهرت عدد لا بأس به من العمال غير المرسمين و الذين لا يشعرون بالاستقرار

الوظيفي الكافي لذلك فهم يجتهدون في تقديم الأداء المتميز من أجل الحصول على تمديدات في عقود العمل، بالإضافة إلى النمط الشخصي لمعظم أفراد العينة الذي يغلب عليه طابع الهدوء و سرعة التأقلم مع ضغوط العمل و غيرها من العوامل التي اجتمعت بمتوسطات حسابية متوسطة لتعطينا في الأخير مستويات مرتفعة اتجاه مجالات الأداء.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بروح الفريق".

بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (19) يتضح وجود معامل ارتباط قيمته (0.84) بمستوى دلالة 0.01 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه "لا يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بروح الفريق"، و نقبل الفرضية البديلة H_1 "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بروح الفريق".

لقد ظهرت المتوسطات الحسابية مرتفعة جدا (4.43، 4.56، 4.85...) في جميع العبارات (89...94) التي تعبر التعاون و التفاهم و الاحترام و العلاقات الحميمة و تجنب الصراعات، و يرجع السبب في هذا إلى المتوسط الحسابي الكلي المرتفع (4.18) الذي ظهر في عنصر انسجام القيم و العادات بالمحور السابق و الذي أشار إلى الانسجام القوي بين أفراد العينة و زملائهم فيما يخص المقدسات و العادات و التقاليد و المعتقدات و غيرها من القيم الثقافية التي تحفز كثيرا على نشوء علاقات حميمة وجماعة عمل متعاونة و متماسكة.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الولاء".

بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (17) يتضح وجود معامل ارتباط قيمته (0.70) بمستوى دلالة 0.01 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه نرفض فرضية العدم H_0 التي تنص على أنه "لا يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بمستوى الولاء"، و نقبل الفرضية البديلة H_1 "يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على مستوى الأداء المرتبط بروح الولاء".

لقد ظهرت المتوسط الحسابي مرتفعة جدا (4.21) في العبارة رقم (82) التي تشير الى "أنا مستعد أن أغير وظيفتي إذا وجدت أحسن منها"، مما يدل ان أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالولاء للمؤسسة و هم مستعدون لتغييرها عند أول فرصة، و يرجع السبب في هذا الشعور الى ضعف نظم الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة و هذا ما رأيناه بوضوح في المحور السابق الخاص بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، فمعظم أفراد العينة غير راضون عن العدالة التنظيمية و عن العوائد المادية التي يكسبونها من المؤسسة و كذلك الحوافز المعنوية شبه منعدمة مثل تقدير الانجاز المتميز و الاشراف في القرارات و غير ذلك من الظروف التي تجعل الموظف يضحى بفرص أحسن من أجل خدمة مؤسسته، لكن المتوسطات الحسابية الخاصة بهذه العوامل ظهرت بنسب متوسطة و بعد التدقيق في الخصائص الوظيفية بالاستثمارات و مقارنتها بالاجابات تبين لنا أن سبب هذا التوسط هو وجود عدد لا بأس به من المشرفين و المسؤولين و الذين كان معظمهم راض عن العدالة و نظم الرقابة و الاشراف كونهم هم من يسرون و يمارسون هذه النظم فمن الطبيعي أن يكونوا راضون عنها، الا أن الموظفين التنفيذيون معظمهم أجابو بعدم الرضا عن النظام السائد و الحوافز.

ثالثاً- مناقشة أهم النتائج بالمقارنة مع فرضيات الدراسة:

بعد الدراسة التي أجريت في مؤسسة "سواتين" لإنتاج النسيج بندرومة - تلمسان- لدراسة مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه تم التوصل إلى النتائج التالية و التي من خلالها سوف نجيب على الإشكاليات التي طرحناها في بداية الدراسة:

- المؤسسة بعيدة عن تطبيق الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية لأن مستويات الرضا عن هذه الأساليب أظهرت نسب منخفضة: عدالة القرارات الإدارية 2.41، عدالة فرص الترقية 2.68، تناسب الأجر مع الجهد المبذول 2.31،

تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة 1.91، الإشراف في أرباح المؤسسة 2.25، المكافأة على الأداء المتميز 2.52، الإشراف في اتخاذ القرارات 2.06، مسايرة التطور التكنولوجي 2.89، مهام تفتقر إلى التحدي والإبداع 4.08 الاستعداد لتترك الوظيفة 3.77، التوجيه والإرشاد المستمر 2.6، التقدير والاعتراف بالعمل المتميز 2.72، الاهتمام بمشاكل الموظفين 2.56، تشجيع العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية 2.56... الخ، وهذا أيضا ما توصلت إليه معظم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة مثل دراسة بوجحادة الياس 2006¹⁶ التي أجراها بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة (الجزائر)، و دراسة شرياف وحيدة 2010¹⁷ بالمؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية ببومرداس الجزائر و دراسة مرماط نبيلة مرماط نبيلة 2009¹⁸ حول فعالية نظام التحفيز في جامعة الجزائر، و دراسة ساعد قرمش زهرة 2007¹⁹ التي أجرتها بمركب تكرير البترول بسكيكدة الجزائر و دراسة قسم الله نور الدين 2013²⁰ التي أجراها بالمؤسسة الجزائرية للدهن وحدة سوق أهراس الجزائر، و دراسة رقام ليندة 2014²¹ التي أجرتها على 30 مؤسسة جزائرية مهمة عمومية وخاصة و توصلت إلى انه 20% فقط من المؤسسات يولون أهمية للسّمات الشخصية أثناء عمليات التوظيف، و دراسة بلال بن عقون 2012²² التي أجراها على مؤسسة نفضال لتسويق و توزيع المواد البترولية بوحدة باتنة الجزائر إلى وجود حوافز مادية و معنوية معتبرة لكنها توصلت إلى انه لا توجد مقارنة بين مردود الأفراد بمعنى أن الحوافز تمنح للجميع... الخ، إلا أن بعض الدراسات توصلت إلى نتائج مختلفة خاصة الدراسات الحديثة و بالخصوص الدراسات التي أجريت في المؤسسات الخاصة فقد توصلت دراسة شرياف وحيدة 2010 (ذكرت سابقا) التي أجرتها بمؤسسة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة و التي توصلت إلى وجود أجر محفز، المكافآت ترتبط بالأداء و تمنح بعدالة و إنصاف، العمال راضون تماما عن عدالة الترقية و التكوين و هم يشتركون في اتخاذ القرارات و المؤسسة تشجع المبادرات الشخصية و الأفكار الإبداعية، و العمال لا يحسون بالروتين و متمسكون بالمؤسسة و بفريق العمل، كذلك دراسة حجاج عبد الرؤوف 2007²³ بشركة روائح الورود لصناعة العطور بولاية الوادي الجزائر التي توصلت إلى سياسة الحفاظ على المنتج المتميز و وجود الاهتمام بالمكافآت و التكوين و الخدمات الاجتماعية و تشجيع الإبداع؛

- لا يؤثر الرضا عن قيمة الأجر في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن الأمن الوظيفي، لأن الرضا عن الأجر أظهر متوسط منخفض (1.91)، في حين أظهر الرضا عن الأمن الوظيفي متوسط قريب جدا من المرتفع (3.38)؛

- لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية و المعنوية في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن سهولة العمل و انسجامه مع قدرات الفرد، لأن الرضا عن التوافق المهني العام أظهر نسبة مرتفعة (3.71)، في حين أظهر متوسط الحوافز المادية متوسط منخفض (2.43) و الحوافز المعنوية متوسط حسابي متوسط (2.76)، و هذا ما توصلت إليه نتائج دراسة إلياس سالم 2006²⁴ حول أداء الموارد البشرية بالشركة الجزائرية للألمنيوم EARA فقد وجد أنه رغم ضعف الحوافز المادية و المعنوية إلا أن الموظفون يرتفع لديهم روح الجدية و حس المسؤولية، كذلك دراسة بوجحادة إلياس 2006 (ذكرت سابقا) حول أداء الموارد البشرية الذي توصل من خلالها إلى أنه رغم الرضا المتوسط عن الحوافز المادية و المعنوية إلا أن العمال ينجون أعمالهم في الوقت المناسب و يتجنبون التذير، إلا أن دراسة كل من حميدة زرقوط 2014²⁵ التي أجرتها بخزينة ولاية سكيكدة بالجزائر، و دراسة شرون مسعودة و صالح صافية 2013²⁶ التي أجرتها بالمؤسسة الجزائرية للتموين بالخشب و مشتقاته، و دراسة ليلي بوحديد 2014²⁷ التي أجرتها بالمستشفيات العمومية الجزائرية،

و دراسة بن دريدي منير 2010²⁸ التي أجراها بمؤسسة سونلغاز بولاية عنابة الجزائر، أظهرت مؤخرا تحسن ملموس في وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، فقد أظهرت الدراسات وجود زيادات معتبرة في الأجور، تحديد احتياجات التدريب على أسس علمية و تكثيف البرامج التدريبية، المكافأة على الانجاز المتميز، توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العمال، تعدد المهارات لدى الموظفين (تخطيط التعاقب الوظيفي)، تطوير التفكير الابداعي و الابتكاري، الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، تشجيع فريق العمل، التعرف على مشاكل العمال و مناقشتها، الإشراك في اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي... الخ؛

- لا تؤثر استشارات الموظفين و إشراكهم في النقاشات و اتخاذ القرارات في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيها الرضا عن وضوح الأدوار و التعليمات، لأن الرضا عن الاستشارات و المشاركة في اتخاذ القرارات أظهرت متوسطات منخفضة (2.25، 2.33...) في حين أظهر الرضا عن وضوح التعليمات و الأوامر متوسطات مرتفعة (4.58، 3.77...)، و هذا ما توصلت إليه دراسة هشام بوكفوس 2006²⁹ بمؤسسة سوناريك لإنتاج المدافئ الغازية في دراسته حول أساليب تنمية الموارد البشرية حيث توصل الى انه رغم الرضا المنخفض عن الظروف المادية و عدم الإشراك في القرارات إلا إن الموظفون يحبون عملهم و يؤدون على أكمل وجه لأنهم لا يجدون صعوبة أو غموض في انجاز العمل المطلوب منهم؛

- لا يؤثر الرضا العام عن الظروف المادية و المعنوية في التزام الموارد البشرية بالأداء المطلوب بقدر ما يؤثر فيه الرضا عن انسجام فريق العمل، لأن الرضا العام عن الظروف المادية و المعنوية المحيطة بالموظف أظهر متوسط حسابي متوسط (2.95)، في حين أظهر انسجام القيم و العادات متوسط مرتفع (4.18)، و هذا ما توصلت إليه دراسة مرمات نبيلة 2009 حول فعالية نظام التحفيز في جامعة الجزائر حيث توصلت إلى أن الرضا العام عن الظروف المادية و المعنوية متوسط إلا إن الأساتذة يبذلون قصارى جهدهم من اجل تأدية العمل المطلوب و هم يقضون أوقات إضافية في العمل بدون مقابل، كما يرتفع لديهم الإحساس بالانتماء، و قد توصلت الباحثة إلى أن السبب في ذلك هو وجود الاعتراف و التقدير و الثقة بين الزملاء و روح الفريق، كذلك نفس النتيجة توصلت إليها دراسة صادق سمح القاروط 2006، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية المرتفعة جدا التي أظهرتها مجالات الأداء الوظيفي المتعلقة بكل من العمل الجماعي و روح الفريق (4.29)، الالتزام التنظيمي (4.18)، الرقابة الذاتية (4.58)؛

- لا يؤثر الرضا عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على ارتفاع مستوى روح الفريق لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية خاصة تلك المرتبطة بالقيم و الثقافات فقد أظهر الرضا العام عن العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية متوسط حسابي متوسط (2.97) في أظهرت المتوسطات الحسابية المتعلقة بالعبارات التي تشير انسجام القيم و العادات و توافق المقدرات و الشرائع بين زملاء العمل نسب مرتفعة جدا (4.25، 4.43، 4.56، 4.85...)؛

- لا يؤثر الرضا عن الحوافز المادية و المعنوية على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي و مشاعر الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه القيم و الأخلاق المغروسة بداخلهم، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية المتعلقة بالعبارات التي تشير القيم النبيلة و الأخلاق الراقية التي تجعل الموظف يلتزم بأداء عمله دون إجبار أو رقابة متوسطات مرتفعة جدا (4.52، 4.56، 4.75...) في حين أظهرت الحوافز المادية و المعنوية متوسطات حسابية متوسطة و منخفضة؛

- لا تؤثر الرقابة المشددة على الالتزام بأوقات العمل و تقدم الأداء المطلوب في الوقت المحدد لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بقدر ما تؤثر فيه الرقابة الذاتية المغروسة بداخلهم، فقد أظهرت الرقابة الذاتية متوسط حسابي مرتفع جدا (4.58) في حين أظهرت العبارة المتعلقة ب"لا أعمل تحت رقابة مشددة" متوسط حسابي متوسط (3.27)؛
- كل العوامل التي أدرجتها في الاستمارة أظهرت ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يثبت أن كل العوامل التي قمنا بدراستها لها تأثير بنسبة ما على مستويات الرضا و الأداء الوظيفيين ، ما عدا الحياة الخاصة لم يظهر دلالة إحصائية في ارتباطه بالرضا الوظيفي فالواضح أننا لم نجد تنسيق الأسئلة و صياغتها في هذا العامل؛
- و أخيرا النتيجة الصاعقة التي أظهرتها العبارة رقم (06) باخور الثاني "أنا مستعد لتغيير وظيفتي إذا وجدت أحسن منها" و التي أظهرت متوسط حسابي مرتفع جدا يقدر ب4.21، فقد أثبتت هذه النتيجة المهمة أنه مهما ارتفعت مشاعر الولاء و الالتزام و الرقابة الذاتية و غيرها من المشاعر أنها تجعل الموظف لا يستسلم للإجراءات الخارجية و يتشبث بمؤسسته و بوظيفته، اتضح في الأخير أن الموارد البشرية بالمؤسسة مستعدة للتغيير إذا وجدت ما هو أحسن، فالواضح و من خلال ما استنتجته و كرأي شخصي أن ما يرفع هذه المشاعر الإيجابية اتجاه الأداء، روح الفريق، الالتزام التنظيمي، الرقابة الذاتية هو دافع شخصي و قيم نشأ عليها الموظف و ليس ما تقدمه له المؤسسة من ظروف جيدة للعمل أو من حوافز مادية و معنوية تربطه بها، لذلك فهو مستعد لتغيير وظيفته إذا وجد أحسن منها في مؤسسة أخرى.

خلاصة :

بالنظر إلى أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية فإن المؤسسة الجزائرية "تيكسماكو" لصنع الحريريات تنهون في الحرص على تحقيقه في فروعها بالمستوى المطلوب الذي يرقى بالموظف الى تحقيق التميز و الابداع، كما هو الحال في مؤسسة "سواتين" (فرع ندرومة) التابعة لها، حيث بينت هذه الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة بالرغم من اهتمامها ببعض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مثل وضوح الدور، وضوح التعليمات و أوامر، التدريب...إلا أنها تحمل معظم التطبيقات الحديثة التي أتى بها الفكر الإداري المعاصر مثل الحوافز المادية و المعنوية كالمكافأة على الأداء المتميز، تشجيع الابداع، الاشراف في القرارات...الخ، كلها أساليب حديثة ترقى بالموظف الى التميز في الأداء و تحرر الابداعات و الابتكارات التي تحتاجها المؤسسة من أجل ضمان استمرارية نجاحها و تميزها، و مما سبق خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية؛
- وضع هيكل للأجور و الرواتب يتسم بالعدالة و الموضوعية و الكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات و الرضا الوظيفي و يرتكز إلى معايير محددة؛
- وضع نظام فعال للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية حيث ينعكس ايجابيا على معنويات الموظفين و يعزز مشاعر ارتباطهم و انتمائهم للمؤسسة؛
- إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و إشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط؛
- ترسيم الموظفين الأكفاء و ذوي الخبرات العالية الذين يعملون في المؤسسة بعقود مؤقتة من أجل تعزيز الأمن الوظيفي لديهم و تحرير طاقاتهم الكامنة؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي من خلال تجديد الآلات و تدريب الموظفين على استخدامها؛

- استغلال المشاعر النبيلة التي يتحلى بها الموظفون في تدعيم و تنمية روح الولاء من أجل ضمان الكفاءات البشرية في مناصبها.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الجدول رقم (01): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس	ذكر	أنثى		
	72.92%	27.08%		
السن	أقل من 20 سنة	من 20 الى 35 سنة	35 سنة فما فوق	
	6.25%	50%	43.75%	
الحالة العائلية	متزوج	أعزب	مطلق	
	54.17%	43.75%	2.08%	
الكفالة العائلية	مسؤول عن نفسي	مسؤول عن عائلتي		
	43.75%	56.25%		
الحالة الاجتماعية	مترفة	متوسطة	فقيرة	
	8.33%	77.08%	14.58%	
المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	نهائي	جامعي
	2.08%	43.75%	16.67%	37.50%
الخبرة المهنية	قليلة	متوسطة	لا بأس بها	كبيرة
	4.17%	14.58%	45.83%	35.42%
الصف المهني	موظف	مشرف	مسؤول	مدير
	54.17%	12.50%	31.25%	2.08%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (02): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن العوامل التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أعرف بوضوح مستوى الأداء المطلوب مني تقديمه	4.58	0.49	05	تستشيرني الإدارات العليا في إتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	2.85	1.33
02	إذا واجهتني مشكلة في عملي يساعدي المسؤول على حلها	3.97	1.06	06	ساعات العمل مناسبة و لا ترهقني	3.39	1.18
03	لا أعمل تحت رقابة مشددة	3.27	1.62	07	تطلعنا المؤسسة على كل الخطط و الأهداف التي تسعى الوصول إليها من خلالنا	2.47	1.32
04	أوافق على النظام السائد في الشركة	2.87	1.53	08	فترة الخدمة الطويلة تتيح لي فرص للترقية	3.12	1.28
				09	أتلقي التعليمات و الأوامر بشكل واضح و مفهوم	3.77	1.24
					المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف الكلي للعوامل التنظيمية	3.37	0.69

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (03): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن العدالة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء	2.41	1.35	14	كلنا نحظى بظروف جيدة و مناسبة للعمل المريح	2.66	1.44
11	يمكنني البقاء في عملي ما دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب	4.10	1.01	15	كلنا نحظى بالمستلزمات اللازمة لتأمين أنفسنا ضد أخطار إصابات العمل	2.56	1.48
12	الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالمؤسسة عادة ما يستحقون تلك الترقيات	2.68	1.53	16	أجري عادل بالنظر إلى مستواي التعليمي	2.39	1.19
13	راتب كل فرد يتناسب تماما مع ما يقدمه من مجهود عضلي أو فكري	2.31	1.33	17	أجري عادل بالنظر إلى المجهود الذي أقدمه	2.47	1.23
				18	تصليني علاقة شخصية بصاحب العمل(قراة عائلية ، صداقة شخصية،...)	2.02	1.10
					المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري للعدالة التنظيمية	2.62	0.86

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (04): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الأمان الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	أنا مرسم في وظيفتي و لن يستطيع أحد طردي ما لم أفعل ما يستحق ذلك	3.56	1.54	21	لا أشعر بالخوف من المستقبل لأن وظيفتي توفر لي أجرا طوال خدمتي بها و أجر ما بعد التقاعد ما دمت حيا	3.27	1.72
20	أشعر بالاستقرار في وظيفتي لأن عقد العمل الذي أملكه يضمن لي الاستمرار فيها إلى غاية سن التقاعد	3.31	1.62	22	بالرغم من أن أجري لا يكفيني إلا أنني راض به لأنه مضمون و مستقر	3.37	1.48
					المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري للأمن الوظيفي	3.38	1.21

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (05): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الظروف المادية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	الوسائل التي أعمل بها بسيطة و سهلة الاستعمال	3.68	1.41	26	الظروف التي أعمل فيها جيدة و تناسبني (التهوية،التكييف،الإطالة ، الهدوء...)	2.62	1.46
24	المكان الذي أعمل به مكيف و نظيف	2.87	1.31	27	عادة ما تقوم المؤسسة بتصلححات و تجديدات على الأثاث و الأبنية	2.22	1.24
25	يحرص المسؤولون على أن يؤدي عمال النظافة أعمالهم على أكمل وجه	2.75	1.26	28	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي و تعمل دائما على تحديث الآلات و أجهزة العمل	2.89	1.56
					المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري للظروف المادية	2.84	0.91

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (06): مستوى التوافق المهني الناجم عن التوافق المهني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	أشعر أي أعمل في المكان الذي يناسب قدراتي الجسدية و الفكرية	4.02	1.31	32	أحب التحدي و الأعمال الصعبة لكن عملي لا يوفر لي ذلك	4.08	1.02
30	أمتلك المهارات و المؤهلات اللازمة لأداء وظيفتي	4.60	0.61	33	أحب العمل العادي و الروتيني لكن عملي لا يوفر لي ذلك	3.18	1.36
31	أشعر بالملل و الروتين في عملي	3.79	1.35	34	لدي كامل الحرية و الاستقلالية في ممارسة عملي بالطريقة التي أراها مناسبة	3.06	1.39
				35	حجم العمل و ساعات العمل مناسبة و لا ترهقني	3.22	1.27
					المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي للتوافق المهني	3.71	0.58

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (07): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الحوافز المادية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	راتبي جيد و يكفي لسد حاجاتي	1.91	1.25	40	يكافئني المسؤولون على الأداء المتميز	2.25	1.36
37	لا أشعر أي بحاجة إلى عمل إضافي خارج مكان عملي	2.56	1.50	41	نحظى بمدايا موسمية	2.97	1.27
38	لدي فرصة للزيادة في راتي إذا قمت بمجهود أكبر في عملي	2.52	1.33	42	نستطيع استئانة مبالغ مالية من الشركة إذا كنا بحاجة ماسة إليها	2.93	1.58
39	زيادة أرباح المؤسسة يعني زيادة دخلي	2.25	1.31	43	عندما يريد المسؤولون مناقشة أمور الشركة و اتخاذ بعض القرارات يستدعون جميع الموظفين للاشتراك فيها	2.06	1.34
					المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري للحوافز المادية	2.43	0.98

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (08): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الحوافز المعنوية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
44	عندما أقوم بإنجاز متميز يلاحظه المسؤول و يمدحني أمام زملائي	2.72	1.19	50	لدي الحق في مناقشة رئيسي في القرارات المتعلقة بعملي	2.93	1.39
45	رئيسي يفهم أوضاعي	2.58	1.19	51	يتيح لنا المسؤول فرص للتحدث في أماكن العمل	3.25	1.21
46	رئيسي يهتم بي و يستمع إلى مشاكلي	2.56	1.18	52	يشجعنا المسؤول على التعاون و العمل الجماعي	3.12	1.23
47	يشجعنا المسؤول على العمل الجماعي و تحمل المسؤولية الجماعية	2.56	1.27	53	يستشيرنا المسؤولون في القرارات المتعلقة بأعمال الشركة	2.33	1.24
48	لدي الحق في التعبير عن الصعوبات و المشاكل التي	2.75	1.40	54	يتيح لنا المسؤولون المشاركة في النقاشات التي تخص أعمال الشركة	2.25	1.21

						تعترضني في عملي	
1.44	3.77	أنا على استعداد لتغيير وظيفتي إذا وجدت فرصة أحسن منها	55	1.14	2.37	يبادر المسؤولون في حل المشاكل التي ندلي بها	49
0.86	2.76	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري للحوافز المعنوية					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (09): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن مستوى التدريب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
56	أنا أتلقى التدريب الكافي بعد تغيير الآلات و الأجهزة أو تحديثها	2.52	1.30
57	لا أتلقى صعوبة في تسيير الجهاز أو الآلة التي أعمل عليها	3.83	1.15
58	يساعدني المشرف على التغلب على صعوبات العمل بصفة دائمة و مستمرة	2.60	1.28
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى التدريب	2.98	0.90

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (10): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن الحياة الخاصة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
59	لدي مشاكل عائلية تجعلني دائم الغضب و الملل حتى في عملي	3.33	1.43
60	حجم العمل و ساعات العمل لا توفر لي مجالاً للاهتمام بعائلي	3.35	1.34
61	أيام الإجازة السنوية لا تكفي للاستراحة و استرجاع الرغبة في العمل	3.54	1.35
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للحياة الخاصة	3.41	1.04

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (11): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن نمط الشخصية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
62	أنا شخص متوتر و سريع الغضب و لا أستطيع تحمل الضغوط	3.22	1.37	65	أشعر بالغضب إذا خالفني أحد زملائي و لم يعمل برأيي	3.25	1.19
63	أنا شخص هادئ و سريع التأقلم مع المشاكل و الضغوط	3.22	1.37	66	أنا مستعد للاستماع إلى آراء زملائي و العمل بما إذا أقتنعوني بما	4.20	0.94
64	أنا عصبي و أشعر بالغضب و الملل حتى دون سبب	2.79	1.25	67	لدي غريزة قيادية و أحب دائماً أن أفرض رأيي على زملائي	2.95	1.28
				68	لا أتقبل أن أعمل برأي زميلي حتى لو كنت مقتنعا به	2.16	1.17
				المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري لنمط الشخصية			
						3.20	0.68

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (12): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن انسجام القيم و العادات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
69	قيمي و مبادئني تنسجم مع معظم زملائي	3.93	1.19
70	أنا و زملائي عادة لا نختلف في القيم و العادات	3.95	1.23
17	أنا و زملائي لدينا نفس المعتقدات و جميعنا نقدر نفس الشرائع	4.45	0.82
72	أنا و زملائي ننتمي إلى مناطق متقاربة و لدينا تقريبا نفس العادات و التقاليد	4.37	0.95
	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري للقيم و العادات	4.18	0.75

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (13): مستوى الرضا الوظيفي الناجم عن سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
		تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في المجتمع	73
1.26	3.27	تحرص المؤسسة على الحفاظ على أخلاقيات العمل في التعامل مع الموظفين والزبائن	74
1.34	3.22	تحرص المؤسسة على الحفاظ على سمعتها و سمعة موظفيها	75
1.33	2.87	يحارب نظام المؤسسة كل أنواع الاختلاسات والرشاوي وتطبق العقوبة الرادعة على كل من يخترق القوانين من أصغر موظف إلى أكبر مسؤول	76
1.22	3.13	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لسمعة المؤسسة في المحيط الخارجي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"

العلاقة بين كل من	والرضا الوظيفي
العوامل التنظيمية	0.758** (0.01)
العدالة التنظيمية	0.760** (0.01)
الأمن الوظيفي	0.367* (0.05)
الظروف المادية	0.817** (0.01)
التوافق المهني	0.632** (0.01)
التحفيزات المادية	0.839** (0.01)
التحفيزات المعنوية	0.736** (0.01)
مستوى التدريب	0.673** (0.01)
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية	0.979** (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"

العلاقة بين كل من	و الرضا الوظيفي
الحياة الخاصة	0.099 (لا توجد دلالة إحصائية)
نمط الشخصية	0.398** (0.01)
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالخصائص الشخصية	0.311* (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالعوامل الخارجية للموارد البشرية في مؤسسة "سواتين"

العلاقة بين كل من	و الرضا الوظيفي
القيم و العادات	0.454** (0.01)
سمعة المؤسسة في المحيط	0.690** (0.01)
العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المرتبطة بالبيئة الداخلية	0.737** (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (17) مشاعر الموظفين اتجاه الأداء الوظيفي المرتبطة بمستوى الولاء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
78	أحب أن أنجز عملي على أكمل وجه	4.85	0.46
79	لن أتترك عملي مهما تدهورت أوضاع الشركة	3.91	1.23
80	أنا مستعد للتضحية بكل الإغراءات الوظيفية التي تأتيني من أجل البقاء في الشركة. التي أعمل بها	3.43	1.61
81	اهتمام الشركة بي يمنعني من التوقف عن خدمتها	3.12	1.24
82	أشعر بالإخلاص و الولاء للشركة التي أعمل بها	4.22	1.09
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى روح الولاء للمؤسسة	3.96	0.72

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (18) مستوى الأداء المرتبط بالروح المعنوية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
83	أحب التفوق و التميز في عملي	4.56	0.92
84	احب ان أمارس عملي بروح عالية و معنويات مرتفعة	4.58	0.70
85	أحب أن أؤدي عملي بسرعة و بدقة	4.58	0.76
86	أحب أن تثير جودة عملي إعجاب زملائي و رئيسي	4.64	0.56
87	لا أشعر بالملل و الضجر في وظيفتي	3.89	1.31
88	أنا راض عن عملي و عن جميع الظروف المحيطة بي	2.95	1.50
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى الروح المعنوية	4.20	0.60

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (19): مستوى الأداء المرتبط بروح الفريق

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
89	أحب أن أساعد زملائي في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل أو حتى خارج العمل	4.56	0.84
90	أحب أن أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال المطلوبة منا	4.43	0.98
91	زملائي يحترموني ويقدروني	4.25	1.12
92	أحب أن أقيم صداقات حميمة مع زملائي في العمل	4.85	0.84
93	أشعر بفراغ موحش عند غياب أو تأخر أحد الزملاء	3.89	1.20
94	نحاول دائما حل المشاكل و الصراعات التي تدور بيننا بجدوء و تستر دون اللجوء إلى الشكاوي و المسؤولين	4.18	1.10
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى روح الفريق	4.29	0.71

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (20): مستوى الأداء المرتبط بمستوى الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
95	أحرص تماما على الالتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات	4.35	0.99
96	أحرص تماما على الالتزام بأوقات الحضور و الانصراف	4.29	1.09
97	أحرص تماما على على الالتزام بحضور الاجتماعات و الإستدعاءات	3.91	1.25
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي	4.18	0.89

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (21): مستوى الأداء المرتبط بمستوى الانجاز و الجدية في العمل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
98	أؤدي عملي على أكمل وجه دون إجبار أو رقابة	4.56	0.79
99	أكره الغش و الاختلاس و لا أقوم بذلك حتى لو ضغطت علي الظروف	4.75	0.56
100	نفسي تمنعني من ممارسة أعمال تضر بمصالح الشركة أو بسمعتها	4.52	0.87
101	أجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني بالكم المطلوب و في الوقت المطلوب دون إجبار أو رقابة	4.47	0.92
102	أتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي	4.75	0.52
103	أكره أن أترك عملي لغيري تحت اعتذارات و تبريرات كاذبة	4.52	0.98
104	ضميري يؤنبني إذا خنت الشركة بكلام أو بعمل يسيء إليها	4.50	0.96
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمستوى الانجاز و الجدية في العمل	4.58	0.61

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين العوامل المؤثرة على المستوى الكلي للرضا الوظيفي و المستوى الكلي للأداء

العلاقة بين كل من	و الرضا الوظيفي
مستوى الولاء للمؤسسة	0.703** (0.01)
مستوى الروح المعنوية	0.907** (0.01)
مستوى روح الفريق	0.849** (0.01)
مستوى الالتزام التنظيمي	0.674** (0.01)
مستوى الانجاز و الجدية في العمل	0.706** (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

المراجع والهوامش المعتمدة:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2003، ص 32.
- 2- نفس المرجع.
- 3- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2005، ص 33.
- 4- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ص 8.
- 5- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (مرجع سابق)، ص 55، ص 66.
- 6- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت لبنان، الطبعة الأولى 1994، ص 230.
- 7- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (مرجع سابق)، ص 283.
- 8- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (مرجع سابق)، ص 93.
- 9- ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار إصدار بيروت، المجلد 14، 1956، ص 323.
- 10- سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المحلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007، ص 243.
- 11- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 122.
- 12- عبد الله حمد محمد الجساسي، دراسة بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، 2011، ص 104.
- 13- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر عمان، 1999، ص 242.
- 14- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى منظم، دار وائل للنشر الأردن عمان، الطبعة الأولى 2008، ص 78.
- 15- حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي في سجن مدينة تبوك، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، 2006، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض-، ص 50.
- 16- بوجحادة الياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006.
- 17- شرياف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين المؤسسة الجزائرية للأنابيب(عمومية)، و مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة(خاصة))، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
- 18- مرماط نبيلة، فعاليات نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية) مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- 19- ساعد قمرش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول بسكيكدة) مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- 20- قسم الله نور الدين، ترشيد إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس ENAP)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2013.
- 21- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف (دراسة لثلاثين مؤسسة عمومية و خاصة)، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2014.
- 22- بلال بن عقون، مدى تطبيق الإدارة التقديرية و الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية كوسيلة لتحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية بمركز تخزين و توزيع الوقود CSD نفضال باتنة)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، سكيكدة، 2012.
- 23- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابتعا التكنولوجي في تنميتها، (دراسة ميدانية بشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

- ²⁴- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بالشركة الجزائرية للألمنيوم - وحدة المسيلة - ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- ²⁵- حميدة زرقوط، " دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، خزينة ولاية سكيكدة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2014.
- ²⁶- شرون مسعودة، صالح صافية، "أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للتموين بالخشب و مشتقاته وحدة ورقلة-"، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.
- ²⁷- ليلي بوحديد، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر 2011.
- ²⁸- بن دريدي منير، "استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة حالة بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة"، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010 .
- ²⁹- هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية(دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجوة لانتاج المدافئ الغازية و المازوتية)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006 .