

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
الموسومة ب:

أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين
-دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بالأغواط -

تحت إشراف:

د- محمد بوهالي

من إعداد الطالبتين :

- دليلة دحماني

- عذيبة بلقاسمي

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا

أستاذ تعليم عالي

محمد فرحي

مشرفا

أستاذ محاضر أ

محمد بوهالي

ممتحنا

أستاذ محاضر أ

الأمين حلموس

السنة الجامعية : 2022/2021



لا يصل الناس إلى حديقة النجاح والتخرج دون
المرور بمحطات التعب والفشل واليأس، وصاحب
الإرادة القوية لا يطيّل الوقوف في هذه المحطات .

شكر و عرفان

- بداية الشكر لله عزوجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث ،الذي وهبنا الصبر والمطولة والتحدي لنجعل من هذا المشروع علم ينتفع به .

- نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فانضة بالمحبة والاحترام والتقدير للدكتور الفاضل محمد بوهالي لإشرافه على بحثنا من خلال تقديمه للتوجيهات والملاحظات طيلة فترة انجازنا للبحث ؛

- كما نتقدم بوافر التقدير و عظيم الامتنان لأساتذتنا الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبولهم لمناقشة بحثنا المتواضع ؛

- كما نتوجه بخالص الشكر الى كافة أساتذتنا الكرام بقسم العلوم الاقتصادية على كل ما قدموه لنا طيلة فترة دراستنا ، وباقي الأقسام الأخرى ؛

- كما نشكر الأستاذة آسيا الذهبي على مساعدتنا و كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد داعيين المولى عز وجل أن يرزقنا السداد والتوفيق .

دليلة و عذيبه

إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات و الصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين .

إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما و أمدهما بالصحة و العافية ؛

إلى رفيق دربي و سندي زوجي حفظه الله ؛

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله ؛

إلى الصديقة صاحبة القلب الطيب التي شاركتني مشوار سنتين من الدراسة حفظك الله *عذبية* ؛

إلى جميع أساتذتنا الكرام حفظهم الله و جزاهم خير الجزاء عن كل معلومة أفادونا بها ؛

إلى جميع الزملاء و الزميلات تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات دفعة 2021-2022 .

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي .

دليلة دحماني

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين .

- أهدي نجاحي ولما وصلت إليه اليوم ،ولما سوف أحققه بإذن الله في المستقبل لوالدتي الكريمة إلى من تضيئ لي عتمة الطريق إلى من حملتني وهنا على وهن ؛
- إلى والدي العزيز الذي يضيئ عتمة البيت ،أطال الله في عمركما ؛
- إلى أخوي اللذان ساعداني وكانا لي سندا في الحياة : *ظاهر ،محمد* ؛
- إلى توأم روحي *عبد الحق* ؛
- إلى فراشات البيت : *أشواق ،هيبه ،شروق* ؛
- إلى المؤمنسات الغاليات : *نجوم ،هداية رحمة ،شهرزاد* ؛
- إلى القوامون : *محمد قادة ،جلال* ؛
- إلى رفيقات في هذا المشوار : *فاطمة ،منال ،هدى ،رقية* ؛
- إلى رفيقتي في المشوار الدراسي إلى من تقاسمت معها سنتين من الدراسة أدامك الله رفيقة لي مدى الحياة *دليلة* ؛
- إلى رفيقاتي في الإقامة : *أسماء ،فاطمة ،أمينة* ؛
- إلى كل طلبة التخرج تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ؛
- إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية خاصة وباقي الأقسام عامة أنار الله دربكم لكل ما قدمتموه لنا ؛
- إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

عذبة بلقاسمي

ملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، الكفاءة، النزاهة، المساءلة والمشاركة) على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة عشوائية مكونة من 42 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، خلال شهر ماي 2022، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستعمال برنامج SPSS V26. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو لا أثر لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ماعدا مبدأ المساءلة.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية ، حوكمة ، حوكمة الموارد البشرية ، الرضا الوظيفي .

Abstract:

The aim of the study is to know the impact of applying the principles of human resources' governance (strategic orientation, transparency, efficiency, integrity, accountability , participation) on job satisfaction of employees, through the study of an arbitrary sample consists of 42 teacher from the Faculty of Economics, Commercial Sciences and management, University of Laghouat, during May 2022, we based on a questionnaire in collecting data, and we use the SPSS V26 to analyse the data. The main findings of the study show that there is no impact of applying the principles of human resources' governance on job satisfaction of employees except accountability principle.

Keywords: human resources, governance, human resource governance, job satisfaction.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
I	شكر و عرفان
II	إهداء
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
	الفصل الأول : حوكمة الموارد البشرية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثاني : ماهية حوكمة الموارد البشرية
16	المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات
22	المطلب الثاني : مفهوم حوكمة الموارد البشرية
24	المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الموارد البشرية
25	المطلب الرابع : نموذج حوكمة الموارد البشرية
29	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي
31	تمهيد
32	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه
35	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه
37	المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي
40	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي، نظرياته ، مؤشرات و طرق قياسه، البرامج الداعمة له
40	المطلب الأول : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
46	المطلب الثاني : مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي
53	المطلب الثالث : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
55	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار تليجي بالأغواط
56	تمهيد

57	المبحث الأول :تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
57	المطلب الأول :نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
58	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
62	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
62	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
63	المطلب الثاني :تصميم و تنفيذ الدراسة
72	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و تفسيرها
72	المطلب الأول : عرض خصائص عينة الدراسة
76	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة
82	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
91	خلاصة الفصل الثالث
93	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	نظرية ذات العاملين لهيرز بيرغ	1
65	الاتساق الداخلي لعبارات محور التوجه الإستراتيجي	2
65	الاتساق الداخلي لعبارات محور المساءلة	3
66	الاتساق الداخلي لعبارات محور الكفاءة	4
66	الاتساق الداخلي لعبارات محور النزاهة	5
67	الاتساق الداخلي لعبارات محور الشفافية	6
67	الاتساق الداخلي لعبارات محور المشاركة	7
68	الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي	8
69	اتساق محاور المتغيرات المستقلة مع محور المتغير التابع	9
70	نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي	10
70	نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة	11
72	الاتساق الداخلي لعبارات محور الجنس	12
73	الاتساق الداخلي لعبارات محور السن	13
74	الاتساق الداخلي لعبارات محور الرتبة	14
75	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأقدمية	15
76	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات	16
77	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	17
77	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	18
78	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	19
79	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع	20
79	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس	21
80	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور السادس	22
81	مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور السابع	23
82	معاملات خط الإنحدار البسيط	24
83	معامل التحديد	25
83	تحليل التباين Anova	26
84	معاملات خط الإنحدار المتعدد	27
86	إختبار T للعينات المستقلة لعامل الجنس	28
87	إختبار التباين الأحادي لعامل السن One Way Anova	29
88	إختبار التباين الأحادي لعامل الرتبة	30
88	إختبار التباين الأحادي لعامل الأقدمية	31

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	جوانب الخلل لدى المؤسسات	1
20	خصائص حوكمة المؤسسات	2
21	مبادئ حوكمة المؤسسات	3
25	أركان حوكمة الموارد البشرية	4
41	سلم ماسلو للحاجات	5
45	نموذج مبسط لنظرية التوقع	6
58	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط	7
62	نموذج الدراسة	8
72	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	9
73	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	10
74	تركيبية عينة الدراسة حسب الرتبة	11
75	تركيبية عينة الدراسة حسب الأقدمية	12

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	التكرارات و النسب المئوية
03	اختبار ثبات الأداة
04	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان Corrélations de Pearson
05	العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع
06	اختبار التوزيع الطبيعي
07	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
08	اختبار One- Way Anova / T-Test

مقدمة

مقدمة

مقدمة

يعتبر المورد البشري من بين أهم الموارد التي أصبحت المؤسسات تولي له اهتماما كبيرا باعتباره المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها، فما تمتلكه المؤسسة من موارد متنوعة طبيعية مادية ومالية لا تستطيع توظيفها إذا لم تهتم بأهم مورد لديها وهو العنصر البشري لما له من قدرات علمية وعملية تساعده على الاستخدام الأمثل لتلك الموارد كما تساعده أيضا على التكيف مع المتغيرات المتسارعة .

تعمل المؤسسات على تسخير جميع إمكانياتها من أجل المحافظة على موردها البشري وتنمية قدراته وجعله عنصرا فعالا يعطي قيمة مضافة ، فبعدما كان دوره يقتصر على تنفيذ الأوامر فقط ، أصبح اليوم مشاركا في اتخاذ القرارات من خلال أخذ اقتراحاته بعين الاعتبار والتي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على استقطاب أحسن الكفاءات و تدريبها و تحفيزها بهدف تطوير أداءها.

تعتبر حوكمة الموارد البشرية أحد مكونات الحوكمة والتي تعمل على رقابة وتوجيه المورد البشري نحو السلوك الأخلاقي والكفاءة في العمل وكذا تحديد الأدوار و المسؤوليات و تقييم الأداء بهدف التأكد من أن جميع العمليات تتم بصورة سليمة، كما تهدف حوكمة الموارد البشرية إلى التقليل من المخاطر المتعلقة بالمورد البشري كالتغيب و دوران العمل وشغور المناصب وغيرها من المخاطر.

كما يعتمد نجاح المؤسسات اليوم بنسبة كبيرة على ما تملكه من كفاءات بشرية التي تحقق لها ميزة تنافسية، لذلك فهي تسعى للإهتمام بجميع الجوانب التي تحقق الرضا لعاملها من خلال دراسة احتياجاتهم و متطلباتهم المتغيرة و المتزايدة وتوفيرها بالشكل المطلوب وهذا ما يولد لدى العامل مشاعر ايجابية تجاه عمله ما يحفزه على الإبداع و العمل بجد .

فالدور الهام الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية من خلال مبادئها في تحقيق التوافق بين أهداف المورد البشري و استراتيجية المؤسسة يؤثر بشكل ايجابي على نفسية العاملين و يشعروهم بالرضا .

و من خلال ما تقدم تبرز إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

أولا- إشكالية الدراسة :

هل يوجد أثر في تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بالأغواط ؟



مقدمة

و تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- هل يوجد أثر للمساءلة على الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- هل يوجد أثر للكفاءة على الرضا الوظيفي للأساتذة؟
- هل يوجد أثر للنزاهة على الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- هل يوجد أثر للشفافية على الرضا الوظيفي للأساتذة ؟
- هل يوجد أثر للمشاركة على الرضا الوظيفي للأساتذة ؟

ثانيا- الفرضيات :

و للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للأساتذة .
- يوجد أثر للمساءلة على الرضا الوظيفي للأساتذة .
- يوجد أثر للكفاءة على الرضا الوظيفي للأساتذة .
- يوجد أثر للنزاهة على الرضا الوظيفي للأساتذة .
- يوجد أثر للشفافية على الرضا الوظيفي للأساتذة .
- يوجد أثر للمشاركة على الرضا الوظيفي للأساتذة.

ثالثا- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة الذي يعتبر الدعامة الرئيسية و المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها وكذا الاهتمام المتزايد من قبل أصحاب المصالح في المؤسسات والأكاديميين بمفهوم الحوكمة بصفة عامة و مفهوم حوكمة الموارد البشرية بصفة خاصة من خلال دورها في إرساء مبادئها التي تتيح مناخ ملائم للعمل، كما تستمد الدراسة أهميتها أيضا من أهمية موضوع الرضا الوظيفي الذي يعتبر من المواضيع الصعبة الفهم والقياس لإرتباطه بالحالة النفسية للمورد البشري التي تختلف من موقف لآخر.



مقدمة

رابعاً- دوافع الدراسة :

تعود الأسباب التي أدت بنا لدراسة مثل هذه المواضيع إلى :

➤ ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس ؛

➤ الميل لمثل هذه المواضيع وخاصة ما يتعلق بموضوع الحوكمة بصفة عامة ؛

➤ إبراز أهمية موضوعي حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي .

خامساً- منهج الدراسة :

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة و إثبات صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي في تحديد ووصف مختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، أين تم الإعتماد على الإستبيان كأداة للحصول على البيانات و المعلومات وهذا بغرض تحليلها و تفسير النتائج المتحصل عليها.

سادساً- صعوبات الدراسة :

من خلال إعدادنا للدراسة صادفتنا صعوبة تمثلت في عدم دراستنا لمقياس يتعلق بكيفية استخدام برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية SPSS و هذا ما أدى بنا إلى بذل المزيد من الجهد و الوقت لتعلمه.

سابعاً- حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : من أواخر شهر فيفري إلى أواخر شهر ماي من سنة 2022 .

الحدود المكانية : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط .

الحدود البشرية : مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط .

الحدود الموضوعية : حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.



مقدمة

ثامنا- الدراسات السابقة :

لقد تم الاطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بحكومة الموارد البشرية لكنها كانت قليلة مقارنة بالدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي فهي متنوعة و يعود نقص الدراسات المتعلقة بحكومة الموارد البشرية لحدثة الموضوع نسبيا . و نذكر البعض من هذه الدراسات فيما يلي :

1- دراسة محمد درويش محمد البلوشي، بعنوان " أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل : الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك – دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء- " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان 2021 ، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO30408) في الانسحاب النفسي من العمل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- وجود مستوى متوسط لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء ووجود مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل ووجود مستوى متوسط من الدعم التنظيمي المدرك ؛

- وجود أثر سلبي ذو دلالة احصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل ووجود أثر ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل .

2- دراسة صابر بن عيسى، بعنوان "الرضا الوظيفي و علاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية "-دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة- ، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية "، و تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي و جودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي و جودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية.

3- دراسة عبد القادر بن سعدة ، مديحة بخوش ، بعنوان " حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط" ، مقال بمجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 2020 ، و هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، إضافة الى التأكيد على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعظيم عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى .

مقدمة

4- دراسة مليكة شيخي ، خضرة دحو ، بعنوان " أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين" - دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة - ، مقال بمجلة آفاق للبحوث و الدراسات ، 2021 ، و تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي عن طريق تحديد الارتباط و تأثير تطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي بقطاع التأمينات بسعيدة و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي بمؤسسات التأمين محل الدراسة و خصوصا بين بعدي الكفاءة و النزاهة و بين الرضا الوظيفي
- وجود تأثير إيجابي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مؤسسات التأمين بولاية سعيدة.

5- دراسة سعيدة عبد الكريم ، مرزوقي مرزوقي ، بعنوان "واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية-ISO30408" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال ،2022،وتهدف الدراسة إلى التعرف على مبادئ وأهداف حوكمة الموارد البشرية من خلال معيار المواصفات الدولية ISO30408 و على مستوى تطبيقها في الجامعات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تولي الإدارة اهتماما في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصفة عامة بنسبة متوسطة ؛
- أما بالنسبة إلى كل من مبدأ -التوجه والرؤية الإستراتيجية- المشاركة و صوت الموظف- الشفافية وتوليد المعلومات- الاستجابة- فهي تطبق في الكلية و لكن بنسبة متوسطة ، بينما المبادئ المتبقية -المساءلة - الكفاءة - العدالة - النزاهة - فهي تطبق بنسبة مرتفعة ؛
- توجد محاولات من طرف الجامعة لتطوير العمل والأداء التنظيمي لها.

❖ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في مدى أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها،وكذا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل بصفة خاصة من خلال تطويرأداءه وبالنسبة للمؤسسة بصفة عامة من خلال جودة مخرجاتها،كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة من خلال النتائج المتحصل عليها وهذا لإختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة.

مقدمة

تاسعا- هيكل الدراسة :

وللإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم البحث إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن الجزء النظري فصلين، فكان الفصل الأول بعنوان حوكمة الموارد البشرية و أما الفصل الثاني فكان بعنوان الرضا الوظيفي، في حين تضمن الجزء التطبيقي فصل واحد بعنوان دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط. كما استهل البحث بمقدمة و اختتم بخاتمة .

و قد تضمن الفصل الأول مبحثين حيث المبحث الأول يحتوي على ثلاثة مطالب بينما المبحث الثاني يحتوي على أربعة مطالب على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية وتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة الموارد البشرية، وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم حوكمة المؤسسات مفهوم حوكمة الموارد البشرية، مبادئ حوكمة الموارد البشرية ونموذج حوكمة الموارد البشرية .

وقد تضمن الفصل الثاني مبحثين حيث كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب وهي على النحو التالي :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه، أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه، العوامل المحددة للرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي نظرياته، مؤشرات وطرق قياسه، البرامج الداعمة له وتم التطرق في هذا المبحث إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي، البرامج الداعمة للرضا الوظيفي .

أما الفصل الثالث فقد تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول والثاني يحتويان على مطلبين أما المبحث الثالث يحتوي على ثلاثة مطالب وهي على النحو التالي:

المبحث الأول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالأغواط نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالأغواط وتم التطرق في هذا المبحث إلى الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالأغواط .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتم التطرق في هذا المبحث إلى التخطيط للدراسة، تصميم وتنفيذ الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها وتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض خصائص عينة الدراسة، عرض نتائج الدراسة، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.



الفصل الأول

حكمة الموارد
البشرية

تمهيد

تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على إعداد استراتيجية تهدف بها إلى تنمية المورد البشري من خلال البرامج و السياسات التي تعدها في سبيل إعداد عنصر بشري كفء يتكيف مع جميع المتغيرات المستمرة ما يؤدي إلى تحسين أداءه بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة .

كما يعتبر مفهوم حوكمة الموارد البشرية من بين المفاهيم الإدارية الجديدة فهي تعتبر جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات فهي تهدف إلى التأكد من أن الممارسات التي يقوم بها المورد البشري تتم ضمن إطار يتميز بالأخلاق والكفاءة في العمل،فهي تعمل على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان أن جميع العمليات التي تقوم بها تنفذ تحت ضوابط النزاهة والكفاءة في اختيار وتعيين وتقييم أداء المورد البشري وفي مختلف وظائفها الأخرى ما يضمن تحسين أداء العاملين وتحقيق الاستراتيجية الموضوعة.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها ثم ننتقل إلى مفهومي حوكمة المؤسسات وحوكمة الموارد البشرية والمبادئ التي تقوم عليها وكذا نموذج حوكمة الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجات المؤسسة من المورد البشري من حيث الكمية والنوعية و تقوم بإعداد برامج و سياسات تتماشى و سياسة المؤسسة و التي تسعى من خلالها إلى تكوين و تدريب و تحفيز المورد البشري المستقطب لجعله عنصرا فعالا تعتمد عليه المؤسسة من أجل القيام بمختلف عملياتها بطريقة صحيحة و استخدام أمثل لمواردها فهي تقوم بدراسة مختلف احتياجاته و متطلباته من تدريب و تكوين و العمل على تلبيةها بهدف المحافظة عليه و حمايته و الاستفادة من خبراته و مهاراته في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول :تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق سياساتها فهو الوحيد الذي يستطيع التكيف مع مختلف المتغيرات في مختلف المجالات باعتباره العقل المفكر والمدير الذي بحكم خبراته و مؤهلاته و كفاءته له القدرة على مواجهة مختلف الصعوبات التي تقابله في عمله فهو سر نجاح و تطور أداء المؤسسة .

1- تعريف الموارد البشرية :

و يمكننا تعريف الموارد البشرية على أنها:

" كافة الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة(رؤساء و رؤوسين)الذين جرى توظيفهم فيها لأداء جميع وظائفها وأعمالها في ظل ثقافة تنظيمية واضحة ، من أجل تحقيق رسالة و استراتيجية المؤسسة مقابل حصولهم على رواتب و أجور و حوافز ."¹

و حتى يقوم المورد البشري بمهامه لابد من تنميته و المحافظة عليه لكي يقدم كل ما يمتلكه من مهارات و قدرات علمية و عملية من خلال توفير البيئة الملائمة لذلك وهذا ما تسعى إليه المؤسسة عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

" عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها".²

¹ أيوب الشبكر،خولة مسراتي،أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية دراسة حالة وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات ، مقال بمجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد و استراتيجيات الأعمال، المجلد 02 ، عدد 02 ، 2021 ، ص 26 .

² سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد ، دار وائل للطباعة و النشر، ط2، عمان، 2004 ، ص 17

و تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها:

"العملية الخاصة بإستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".¹

و تعرف أيضا على أنها:

"مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن ايجاد نوع من التكامل بين إحتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها"².

تتفق التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية على أن مهمتها واضحة وهادفة من خلال ما تقوم به من مهام في سبيل توفير وإعداد عناصر بشرية عاملة لديها من الكفاءات و المهارات التي تسمح لها بممارسة عمليات المؤسسة بشكل ناجح .

و بالتالي يمكننا إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية كما يلي :

هي الإدارة التي تعنى بتوفير احتياجات المؤسسة من المورد البشري من حيث الكم و النوع وفي الوقت المناسب من خلال قيامها بمجموعة من الأنشطة أهمها تحليل الوظائف،التخطيط،التوظيف وتنمية المورد البشري،بحيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المورد البشري وأهداف المؤسسة.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في³:

- الرفع من كفاءة المؤسسة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها ؛
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على نجاح باقي النشاطات و الوظائف الإدارية الأخرى ، باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي للموارد الأخرى التي تحتاجها المؤسسة ؛
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق التوافق والتنسيق الداخلي بين مراحلها (التوظيف، التكوين،التطوير،الأجوروتقييم الأداء) ،وفي نفس الوقت تعمل على التنسيق الخارجي بين مراحلها واستراتيجية المؤسسة .

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، ط 2، عمان ، 2002 ، ص 5 .

² أحمد دن ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، مقال بمجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد3 ، 2019 ، ص 562 .

³ محمد الهزام، فاطمة عيساوي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي:دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر ، مقال بمجلة اقتصاد المال و الأعمال ، مجلد5، عدد3 ،سبتمبر 2021 ، جامعة محمد طاهري بشار ،الجزائر .

و بالتالي إن نجاح إدارة الموارد البشرية في أنشطتها وعملياتها يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة لارتباطها بأهم عنصر الذي يساهم في رفع أداء المؤسسة و يحقق لها ميزة تنافسية .

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو تنمية المورد البشري و العمل على تطويره حتى تستطيع المؤسسة الاعتماد عليه في تأدية الأنشطة المختلفة التي تتطلب مهارات و كفاءات عالية لضمان نجاحها.

كما توجد أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية يمكن صياغتها كما يلي¹ :

1- الأهداف التنظيمية: Organizational Objectives

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، فهي تعمل على اختراع طرق جديدة تساعد المديرين على تنمية قدراتهم و تطوير أداءهم و يبقى الرؤساء مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم، فإدارة الموارد البشرية تقوم على مساعدة المديرين على تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الأهداف الوظيفية : Functional Objectives

تقوم إدارة الموارد البشرية على إمداد مختلف الأقسام والإدارات باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، و هذا للمحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها و يتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها بالشكل الصحيح.

3- الأهداف الاجتماعية: Societal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية بهدف التقليل من الآثار السلبية التي تواجه المؤسسة.

4- الأهداف الشخصية : Personal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين حيث تقوم بحمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم للدفع بهم للعمل أكثر، بحيث إشباع حاجات العاملين الشخصية ومتابعة مساهمهم الوظيفي يحقق لهم الرضا الوظيفي .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 17 .

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية من منظور الفرد والمؤسسة والدولة كما يلي ¹ :

1- على مستوى الفرد وتتمثل في :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين المؤهلين في المؤسسة عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة تمكنهم من العمل الفعال ومنه زيادة في دخلهم ؛
- توفير سياسات موضوعية لتفادي التبذير والإسراف في الطاقة البشرية .

2- على مستوى المؤسسة وتتمثل في :

- جلب أفراد تتوفر لديهم مهارات وكفاءات عن طريق الاختيار والتعيين وغيرها ؛
- الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة حتى تتمكن من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة التي تتماشى مع نظام المؤسسة و تطورها؛
- المحافظة على نفس المستوى من الرغبة في العمل وهذا من خلال دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة الذي من شأنه أن يزيد من ولائهم وانتماءهم للمؤسسة كما يحفزهم ذلك على العمل بجد .

3- على مستوى الدولة وتتمثل في :

- المحافظة على التوازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة ؛
- توفير أفضل موارد بشرية فعالة تساهم في الرفع من مستوى رفاهية المجتمع ؛
- توفير أحسن التكنولوجيا للعاملين التي تجعلهم يبذلون كل طاقاتهم ويتحصلون على مقابل للجهد المبذول ؛
- توفير مناخ ملائم للعمل يتميز بحرية الحركة والتعبير مما يساعد في تحقيق الرفاهية للأفراد والمجتمع معا .

إذن ما يكن قوله هو أنه لا توجد مؤسسة بدون إدارة الموارد البشرية و هذا يعود لأهميتها البالغة ودورها الفعال في المؤسسة لعلاقتها بالعنصر البشري،فهي تساهم في بناء الكفاءات التي تستفيد منها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها لذلك يجب أن تكون سياسة إدارة الموارد البشرية في تنمية الأفراد تتماشى مع سياسة المؤسسة حتى يتحقق التوازن وتنجز الأعمال بكل كفاءة و فعالية.

¹ باية بن عاشور ، حسين قادري ، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية ، مقال بالمجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد6 ، العدد1 ، جانفي 2021 ، ص 1087-1088 .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

يكمّن دور إدارة الموارد البشرية على توفير الكفاءات الضرورية من المورد البشري التي تحتاجها مختلف إدارات المؤسسة من حيث الكم والنوع، وحتى تقوم بذلك فهي تمر بمراحل عديدة منها التخطيط الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء وغيرها من الوظائف المتعددة لإدارة الموارد البشرية.

وستنطلق إلى أهم هذه الوظائف فيما يلي¹ :

1- تخطيط الموارد البشرية :

هي عملية إدارية منهجية مستمرة تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من المورد البشري من حيث الكم والنوع المناسب وحجم أنشطة المؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية في ظل بيئة شديدة التغير. بحيث تضم هذه العملية ثلاثة مراحل :

- التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للعمل من الموارد البشرية التي توافق استراتيجية المؤسسة ؛
- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجاتها المستقبلية للعمل من مواردها البشرية المتاحة وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب ؛
- تحديد الفوارق بين ما هو مطلوب مستقبلا وما هو متاح حاليا ومعالجة الفوارق (فائض أو نقص في الموارد البشرية) .

● أهمية تخطيط الموارد البشرية : تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال :

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية لوظائف المؤسسة ما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء ؛
- الحصول على الكفاءات والممارسات المطلوبة وفي الوقت المناسب ؛
- الموازنة الكفوة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة .

2- استقطاب الموارد البشرية :

هي عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسة بناء على ما تم تخطيطه في ظل المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة من حيث العدد والنوعية وفي الوقت المناسب ويتم ذلك عن طريق تصميم برامج استقطابية مناسبة التي تحفز الموارد البشرية للتقدم وطلب التوظيف.

كما لا يقتصر الإستقطاب فقط على الموارد البشرية الخارجية فيمكن أن يكون على مستوى المؤسسة من خلال ما تملكه من موارد بشرية داخلية تقوم باستغلالها والمحافظة عليها وتنميتها .

¹ كاظم واکلي ، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال بمجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10 ، العدد 10 ، جامعة خميس ملبانة ، 2014 ، ص ص 250-255 .

- **أهمية استقطاب الموارد البشرية :** تكمن أهمية عملية الاستقطاب للموارد البشرية في :
 - تعتبر عملية الاستقطاب وسيلة محفزة ومقنعة للكفاءات والمهارات من الموارد البشرية لطلب التوظيف في المؤسسة ؛
 - تساهم في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المؤسسات من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين ؛
 - تساهم في تغذية عملية الاختيار والتعيين بالعدد الوفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة و بمواصفات عالية ووفق المطلوب وتسهيل عملية انتقاء أفضلها مما يرفع من مستوى فعالية أداء المؤسسة مستقبلا .

3- اختيار وتعيين الموارد البشرية :

- هي عملية انتقاء أفضل الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم كل المقومات والمؤهلات والقدرات العلمية والعملية التي تساعدهم في تأدية أعمالهم .
- كما أن عملية الاختيار والتعيين ذات هدف استراتيجي والمتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بهدف تحقيق التكامل و التوافق بين خصائص الذين تم اختيارهم وبين متطلبات الوظيفة المرغوبة ووظائف أخرى يمكن تكليفهم بها في المستقبل .

- **أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية :** تكمن أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية في :

- تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية جزءا من استراتيجية المؤسسة المستقبلية ؛
- الانتقاء الجيد والسليم للمورد البشري يمثل حجر الأساس لتكوين وتشكيل قوة العمل فيها؛
- إن عدم نجاح المؤسسة في اختيار مواردها البشرية ستكون نتيجتها الإخفاق، لأن تحقيق الأهداف بنجاح وتنفيذ الخطط يعتمد أساسا على الموارد البشرية الكفؤة التي تحقق الأداء الفعال.

4- تدريب و تنمية الموارد البشرية :

هي عملية تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مهامهم، حيث تساعد برامج التدريب والتنمية على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة.

و يمكن التفرقة بين مصطلحي التدريب والتنمية بحيث : التدريب يركز على تطوير مهارات الفرد الحالية واكسابه مهارات وسلوكيات تساعده في تحسين أداءه، أما التنمية فهي تركز على تطوير مهارات جديدة تمكن العامل من أداء وظيفته في المستقبل.

- **أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية :**

- وسيلة فعالة في رفع قدرات ومهارات ومعارف ومستوى أداء المورد البشري و جعله قادرا على الإبداع و التجديد ؛

- التدريب والتنمية شيء ضروري في المؤسسة المعاصرة وسلاح تستخدمه لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة ؛
- يعتبر ركيزة أساسية تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة فهي تعتمد على استراتيجية التدريب والتنمية بشكل مستمر وهذا لاستيعاب مختلف المتغيرات التي تواجهها ؛
- وتوضح أهمية التدريب أيضا من خلال حجم الأموال المستثمرة فمثلا الولايات المتحدة الأمريكية تنفق أكثر من 200 بليون دولار سنويا في التدريب .

وبعدها تأتي مرحلة تقييم الأداء لمعرفة مدى نجاعة استراتيجية التدريب و التنمية التي تتبعها المؤسسة و سنعرض أهداف هذه المرحلة فيما يلي :¹

5- تقييم و تطوير أداء الموارد البشرية:

"هي العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل " .

فالهدف من هذه المرحلة هو اكتشاف نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء المورد البشري ومحاولة إيجاد الطرق المناسبة لمعالجة نقاط الضعف من خلال برامج تهدف إلى تطوير الأداء إلى الأحسن .

● أهداف تقييم أداء المورد البشري : تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي :

- أهداف استراتيجية :

و تتمثل في تحديد العلاقة بين احتياجات و أهداف العاملين والأهداف التنظيمية وهذا من خلال تحديد النتائج والسلوكيات المرغوبة على المدى البعيد وتحديد خصائص العاملين التي تستطيع تنفيذ الاستراتيجية المحددة ؛

- أهداف إدارية :

استخدام نتائج الأداء فيما يخص القرارات المتعلقة بالأجور والمرتبات،قرارات النقل والترقية قرارات الاحتفاظ بالعاملين أوإنهاء مسارهم الوظيفي، قرارات تسريح العاملين بصورة مؤقتة أو دائمة و قرارات تحفيز العاملين لتحسين أداءهم ؛

- أهداف تنموية :

زيادة الإهتمام بقدرات ومهارات العاملين ما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم في العمل،فعندما تجد المؤسسة أن أداء عاملها لم يحقق لها أهدافها كما كانت متوقعة فحينئذ ستسخر كل إمكانياتها من أجل تنمية وتطوير أداء موردها البشري للأحسن .

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تكوين وتنمية مورد بشري مؤهل تستفيد منه المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وتعود كفاءة العاملين في المؤسسة إلى كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال البرامج و السياسات الناجحة التي تنتهجها أثناء تأديتها لنشاطاتها ووظائفها .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 167-173 .

المبحث الثاني : ماهية حوكمة الموارد البشرية

تنشط العديد من المؤسسات وسط بيئة تتميز بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة ، فهي تسعى دائما لإغتنام الفرص التي تعظم لها أرباحها وتحقق لها مركز تنافسي بالمقابل تعترضها مشاكل عديدة سواء كانت داخلية او خارجية كالأزمات، الفساد، تضارب المصالح ،و غيرها هذا ماجعلها تتبنى مفهوم الحوكمة من خلال الإجراءات والمبادئ التي تنص عليها لتفادي أو التقليل من الوقوع في المخاطر، و كذا دورها الفعال في جذب المستثمرين وحماية مصالح مختلف الأطراف في المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات

يعد فصل الملكية عن الإدارة من بين أهم الأسباب التي أدت إلى تضارب المصالح و تقديم المصلحة الخاصة عن العامة، و ظهور الاختلاسات و غياب النزاهة و تسلط المسؤولين، إضافة إلى الأزمات التي شهدتها العالم وما نتج عنها من انهيار كبريات المؤسسات، فكل هذه الأسباب وغيرها أدت إلى زيادة الإهتمام بمفهوم الحوكمة .

1- نشأة حوكمة المؤسسات :

يعتبر كل من المفكرين Berle و Means أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة خلال سنة 1932 و ذلك كخطوة أولى لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري و مالكي المؤسسات من جراء الممارسات السلبية التي قد تضر بالمؤسسة¹.

و في سنة 1976 قام كل من Jnsen et Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها من خلال الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة و الممثلة في نظرية الوكالة .و في ضوء ذلك ظهرت العديد من الدراسات في العديد من الدول ، و التي صاحبها ظهور عدد من الإصدارات و التقارير المتعلقة بالحوكمة التي تؤكد على ضرورة الإهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة . ففي المملكة المتحدة بريطانيا صدر تقرير المسمى **Cadbury report** سنة 1992 ليؤكد على أهمية حوكمة المؤسسات لزيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية و بالرغم من أن هذه التوصيات غير إلزامية على المؤسسات إلا أن بورصة لندن كانت ترغب المؤسسات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بهذه التوصيات.و صاحب ذلك أيضا ظهور تقرير **Hamlet report** سنة 1995 . كما صدر أيضا قانون الأمن المالي في فرنسا الذي يحدد شروط ممارسة مهنة التدقيق للحسابات ، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المؤسسة المدمجة في البورصة². وعلى إثر الأزمة المالية التي أصابت الدول الاسيوية 1997م و انهيار بورصتها، تزايد الإهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات من خلال وضع معايير تسهم في ضبطه، فبادرت **OECD** منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (**Organisation for Economic Co-operation and**

¹ هشام مزهود، مريم كلاش، تأثير إدارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات ، مقال بمجلة اقتصاد المال و الأعمال ، المجلد 3 ، العدد 4 ، 2020 ، ص 92 .

² عبد العزيز طالب، محمد بلمداني، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية ، مقال بمجلة الدراسات المحاسبية و المالية المتقدمة ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، 2020 ، ص 96-97 .

(Development) سنة 1998م إلى وضع مبادئ كمرجع رئيسي للحوكمة عموما و المؤسسات المالية على وجه الخصوص. وعلى إثر الأزمات التي حدثت بعد إنهيار بورصة آسيا منها فقاعة تكنولوجيا المعلومات سنة 2000م و فضيحة شركة الطاقة ENRON التي تورط فيها محاسبو و مراجعو الشركة سنة 2001م ، فبدأت الجهات المهتمة بموضوع الحوكمة بما فيها OECD بمراجعة المبادئ من خلال زيادة ضبط بعض جوانبها و أصدرت نسخة معدلة لمبادئ الحوكمة سنة 2004م¹.

و قد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود بعض جوانب الخلل لدى المؤسسات يمكن توضيحها في الشكل التالي² :

الشكل رقم (1) : جوانب الخلل لدى المؤسسات



المصدر : رقية حساني ، مروة كرامة، فاطمة حمزة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سابق ، ص 5.

1- تعريف الحوكمة :

الحوكمة لغة : الحوكمة هي مصطلح جديد نسبيا من حيث الإشتقاق في اللغة العربية ، فهو مصطلح حديث التداول ودخيل على اللغة العربية، فمصطلح الحوكمة على وزن فوعلة، فقد جاء في سياق العولمة والحوسبة، فهو مصطلح يقابله في اللغة الإنجليزية كلمة Governance وفي اللغة الفرنسية كلمة Gouvernance و قد تم تفسير مصطلح الحوكمة في اللغة العربية إلى عدة مصطلحات منها : حوكمة الشركات، التحكم المشترك التحكم المؤسسي الإدارة المجتمعة ،المشاركة الحكومية، الشركة الرشيدة، الحكم الصالح للشركة وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة. فالحوكمة أو الحاكمية أو الحكمانية، كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance و التي تعني في مجملها إلى الطرق والأساليب التي تداربها الشؤون العامة للدولة³.

¹ حفيدة لصنوني، إيمان ميمون، دور المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي و التنمية OECD في تخفيض الممارسات المحاسبية الاحتيالية "مشاكل الوكالة"-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مقال بمجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، العدد 2، سبتمبر 2017، ص 477 .

² رقية حساني ، مروة كرامة، فاطمة حمزة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ل : ملتقى وطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بجامعة محمد خيضر ، بسكرة ، يومي 06-07 ماي، 2012 ، ص 5.

³ حسين زاوش ، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية و النصوص القانونية ، مقال بمجلة دفاتر السياسة و القانون، المجلد 13 ، العدد 1 ، 2021 ، ص 420-421 .

الحوكمة اصطلاحاً :

توجد العديد من التعاريف المتعلقة بالحوكمة التي أقرها الكثير من الباحثين و كذا مختلف الهيئات الدولية و المحلية إلا أنها لم تتفق على إيجاد تعريف موحد نظراً لإختلاف توجهات كل طرف و أيضاً نظراً لتوغل مفهوم الحوكمة في مختلف المجالات الإقتصادية الإدارية السياسية و الإجتماعية .

• التعريف الأول :

عرفتها مؤسسة التمويل الدولي IFC بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها" ¹.

• التعريف الثاني :

عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بأنها: "الهيكل الذي تنتظم من خلاله إدارة الشركة و الرقابة عليها ، مع التأكيد على أن يتضمن هذا الهيكل نظاماً للحوافز للمديرين و مجلس الإدارة مرتبطاً بأداء الشركة الذي يهدف إلى تعظيم أرباح المساهمين و يؤدي إلى تشجيع الإدارة على الاستثمار الأمثل لموارد الشركة و تحقيق الإفصاح و الشفافية في كل ما يصدر عن المسؤولين من بيانات و معلومات" ².

• التعريف الثالث :

" النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية" ³.

• التعريف الرابع :

" مجموعة من القواعد و الإجراءات التي من خلالها تسيير الشركة وفق منهج متكامل يضمن حقوق كافة الأطراف ذات المصلحة، و يدعم قدرة الشركة على التنسيق بين مكوناتها من أجل تحقيق أهدافها و بشكل يمكنها من إتخاذ قرارات مناسبة في ظل بيئة معقدة و غير مستقرة" ⁴.

¹ عمر جموعى، فوزية براهيمى، سعدية السعيدى، أثر البات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية رؤية مهنية-دراسة ميدانية-، مقال بمجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 142 .

² فضيلة بارش ، دور الحوكمة و مراقبة التسيير في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، مداخلة مقدمة ل ملتقى وطني حول: تحديات مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 2 ، 25 أفريل 2017 ، ص 6 .

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات) ، الدار الجامعية، ط 2 ، القاهرة، ص 4 .

⁴ عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات-الاليات و نظام التشغيل-، مقال بمجلة العلوم الادارية و المالية، المجلد 02، العدد 02 ، 2018 ، ص 24 .

و بالنظر إلى التعاريف السابقة نجد أنها تنظر إلى الحوكمة على أنها نظام يسوده مجموعة من الأسس و القوانين التي يجب تطبيقها من أجل ضمان عدم الوقوع في المخاطر من خلال الإلتزام بمبادئها لحماية مصالح مختلف الأطراف.

و من خلال ما سبق يمكننا إستنتاج تعريف للحوكمة بصفة عامة :

الحوكمة هي مجموعة من القواعد و الأنظمة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات و الرقابة عليها وفق إطار محدد يضمن الشفافية في العمل و المساءلة عن الأداء و النتائج و أيضا مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في عملية إتخاذ القرار و هذا بهدف الوصول إلى مخرجات ذات جودة .

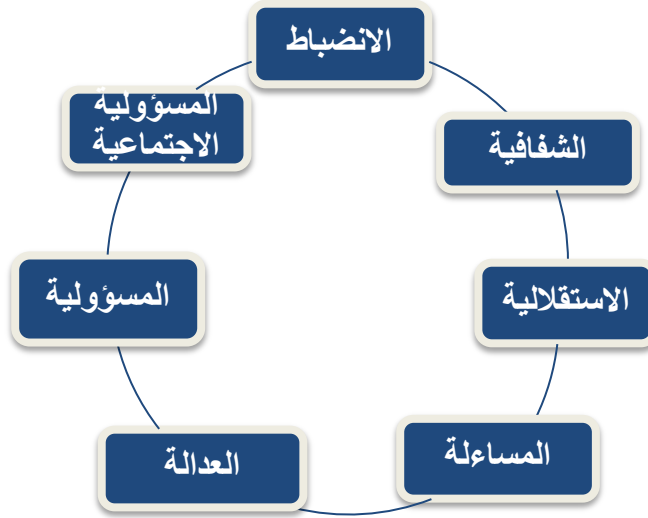
2- خصائص حوكمة المؤسسات :

من خلال التعاريف السابقة للحوكمة تتضح لدينا الخصائص التالية¹:

- **الإنضباط :** هذا يعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح ؛
- **الشفافية :** هذا يعني تقديم صورة حقيقية لما يحدث ؛
- **الإستقلالية :** هذا يعني بأنه لا توجد هناك أي ضغوطات أو تأثيرات غير لازمة للعمل ؛
- **المساءلة :** هذا يعني إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية ؛
- **المسؤولية :** و تعني وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة ؛
- **العدالة :** هذا يعني بأنه يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة ؛
- **المسؤولية الاجتماعية :** أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد .

¹ عمار بلعادي ، رضا جاوحدو ، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح ، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع ، رهانات و آفاق - بجامعة أم البواقي ، الجزائر ، يومي 7-8 ديسمبر 2010 .

الشكل رقم (2) : خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

3- مبادئ حوكمة المؤسسات

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات و تلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها و ضمان حماية مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة.

و قد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ستة مبادئ لحوكمة المؤسسات و هي كما يلي:¹

أولاً- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات :

حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

ثانياً- حقوق المساهمين :

يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة حماية المساهمين ، حيث أن لهم حقوق ملكية معينة منها (الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية ، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين ، الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة) .

¹ أحمد صافي، صادق صفيح ، ياسين بن زيدان ، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر ، مقال بمجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ، العدد3 ، مارس 2018 ، ص 53 .

ثالثا- المعاملة المتكافئة للمساهمين :

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين (صغار المساهمين و المساهمين الأجانب) بحيث يجب أن يتحصل الجميع على نفس الحقوق و قدرة الجميع على الحصول على مختلف المعلومات.

رابعا- دور أصحاب المصالح :

يجب أن يحتوي إطار الحوكمة على إقرار بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهم و بين المؤسسة، و تمكينهم من الإطلاع على المعلومات المطلوبة.

خامسا- الإفصاح و الشفافية :

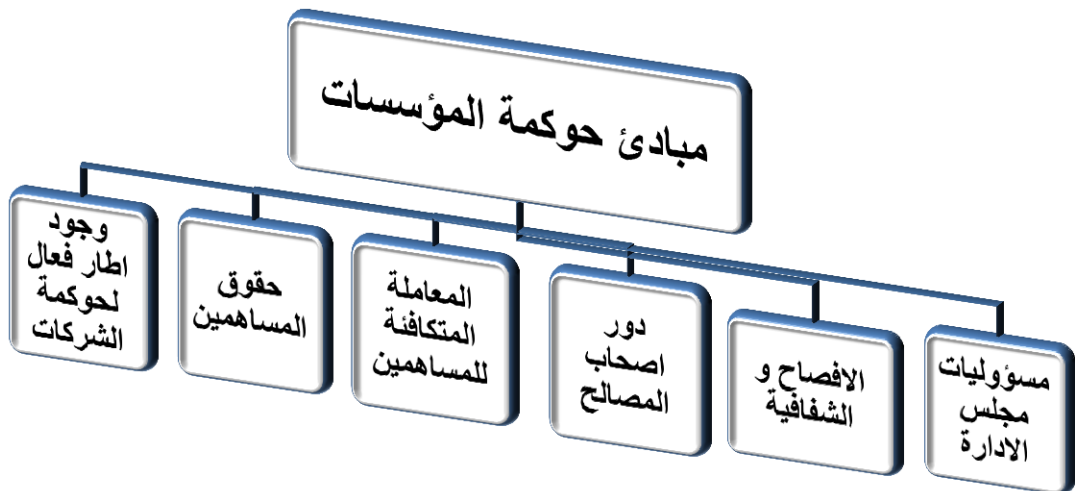
تضمن الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بخصوص كافة العمليات الخاصة بنشاط المؤسسة و ذلك من خلال توفير معلومات حول : النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة ، أهداف المؤسسة، أعضاء مجلس الإدارة ، الرواتب و المزايا الممنوحة لكبار المسؤولين ... الخ .

سادسا- مسؤوليات مجلس الإدارة :

"يجب أن يتيح أسلوب ممارسة الحوكمة الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و أن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين".

و يمكن إختصار مبادئ حوكمة المؤسسات من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3) : مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الموارد البشرية

يعد مفهوم حوكمة الموارد البشرية حديث النشأة و الدليل على ذلك هو قلة الدراسات التي تناولت الحديث عنه ، بالرغم من أهميته الكبيرة و علاقته بأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري و طرق التعامل معه من خلال الممارسات السليمة التي تقرها حوكمة الموارد البشرية .

1- تعريف حوكمة الموارد البشرية :

ظهرت الحاجة إلى حوكمة الموارد البشرية بسبب تغير دور الموارد البشرية و هذا لتغير متطلبات العمل ، حيث تجاوز دوره من شريك استراتيجي نحو كونه المحرك الرئيسي لنجاح الاعمال والاستدامة¹.

يعتبر مفهوم حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية وقد تم تطويره من قبل مركز أبحاث الموارد البشرية سنة 2013 وهو يرمز إلى عملية التأكد من أن المورد البشري في أي مؤسسة يحكم بقوة من حيث الأخلاق و الكفاءة ، وهي مفهوم يقوم على الوضوح و الشفافية في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية والمساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة و السلطات القانونية وأصحاب المصلحة ويعمل على ضمان تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين وتحقيق أفضل الممارسات المعترف بها².

و تعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها:

"الأنظمة و القوانين التي تسيطر وتشرف على إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تحديد وإختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات للمنظمة"³.

و تعرف أيضا على أنها :

" عملية قيادة ومراقبة وتوجيه إدارة الأفراد بطريقة أخلاقية ومشروعة وعادلة وذات مصداقية في المنظمة لضمان إستدامتها"⁴.

و تعرفها المنظمة العالمية للتقييس ISO حسب ما جاء في مواصفاتها 30408 بأن حوكمة الموارد البشرية هي :

" النظام الذي يتم من خلاله توجيه المنظمة والتحكم فيها والذي يأخذ بعين الاعتبار الأطراف أصحاب المصلحة و كذا العوامل البشرية والاجتماعية على أعلى مستوى من جميع مستويات متخذي القرار"⁵.

¹ A Grobler , ML bezuidenhout , A Hyra , Governance and HR : **The Development Of A Framework For South African Organisations** , Journal Of Contemporary Management , V11 , 2014 , PAGE 170-171 .

² يوسف زيان، اسيا قارة تركي، **التدقيق الاجتماعي كإداة لحوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان-**، مقال بمجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد4 ، العدد1، جوان 2021 ، جامعة حمة لخضر الوادي ، الجزائر ، ص 203.

³ عبد القادر بن سعدة ، مديحة بخوش ، **حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الاندماج الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط -** ، مقال بمجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد11 ، العدد1 ، جانفي 2020 ، جامعة الاغواط، ص 99 .

⁴ سعيدي عبد الكريم ، مرزوقي مرزوقي ، **مبادئ حوكمة الموارد البشرية و اثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز وحدة المسيلة-** ، مقال بمجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد9 ، العدد3 ، سبتمبر 2021 ، ص 567 .

⁵ Norme internationale ISO 30408 , **Management Des Ressources Humaines –Ligne Directrice Sur La Gouvernances Humaine** , première édition , 1-09-2016 , page 01 .

و بالنظر إلى التعاريف السابقة نجدها تركز على أن حوكمة الموارد البشرية عبارة عن نظام يعمل على مراقبة المورد البشري والتأكد من أن مهامه تؤدي بالشكل السليم والأخلاقي لتفادي الوقوع في المخاطر و ضمان إستمرارية المؤسسة.

و بالتالي يمكن تعريف حوكمة الموارد البشرية على أنها :

مجموعة من الإجراءات و الممارسات التي يتم من خلالها مراقبة و توجيه أداء المورد البشري من خلال إخضاعه لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات ما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

2- أهمية حوكمة الموارد البشرية

نظرا لتزايد الإهتمام بالعنصر البشري في الآونة الأخيرة باعتباره مفتاح نجاح وإستمرارية المؤسسات في عصر يتميز بالتغيرات المستمرة و المتزايدة ، أصبح من الضروري إيجاد السبل التي من شأنها أن تحقق التوازن بين أهداف المورد البشري و أهداف المؤسسة و هذا ما تسعى إليه حوكمة الموارد البشرية.

و تتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- إن وجود حوكمة الموارد البشرية في أي مؤسسة يضمن تحقيق العدالة و المساواة بين جميع الأطراف و الوعي بالالتزام والإمتثال للقوانين ؛
- تضمن حوكمة الموارد البشرية إطارا فعالا لممارسة مختلف الأعمال بشكل منتظم لتحقيق الأهداف المسطرة و تعظيم أرباح المؤسسة؛
- تعمل حوكمة الموارد البشرية على إدارة و تقدير المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية مثل الخطر الأخلاقي ، خطر الانسحاب من العمل ، خطر شغل الوظائف ، ... الخ ؛
- تحقق شفافية العمليات و زيادة الثقة بين الموظفين و التزامهم ؛
- وضوح دور و أنشطة الموارد البشرية و القرارات في المؤسسة ؛
- تعمل على تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؛
- تعمل على تشجيع التعاون و التواصل الفعال بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- تساهم في تحسين الأداء العام .

و نظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية بادرت المنظمة الدولية للتقييس ISO بإصدار مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016 (ISO 30408) و التي تقدم إرشادات حول العمليات والممارسات والأدوات التي يجب إتباعها لتأسيس حوكمة موارد بشرية فعالة في جميع المؤسسات العامة و الخاصة.

¹ حسين زاوش ، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية و النصوص القانونية ، مرجع سابق ، ص 123-124 .

كما تعود أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال عملها على موازنة أهداف الموارد البشرية مع المعايير والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الإلتزام الأخلاقي والحد من المخاطر مع توضيح أدوار ومسؤوليات المورد البشري¹.

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الموارد البشرية

تشمل مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة وتلتزم بها عند تحديد إستراتيجيتها ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ كما يلي² :

1- الرؤية و التوجه الاستراتيجي :

يشير هذا المبدأ إلى وجوب تحديد إستراتيجية عمل بكفاءة وفعالية، كما يساهم في رسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية كما يساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المؤسسة ؛

2- المساءلة :

وهي تعني بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد الأهداف والنتائج المتعلقة بالموارد البشرية بشكل واضح والقيام بمساءلة الجميع لتحقيق الأهداف ؛

3- الكفاءة :

وهي مسؤولية تقع على عاتق المسؤولين من خلال قدرتهم على القيام بالأعمال بالشكل الصحيح ووضع آليات رقابية تضمن معاقبة كل من يتسبب في سوء تسيير الإدارة ؛

4- الشفافية :

تعتبر الشفافية مقياس لمدى جودة الإدارة في تقديم وتوفير المعلومات الضرورية بصفة كاملة و في الوقت المناسب، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع أسلوب معين مفتوح وشفاف لعمل الموارد البشرية وهذا لتسهيل الحصول على الصورة الحقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة وهذا بدون المساس بسرية بعض المسائل الحساسة ؛

5- المشاركة :

و تعني مشاركة العاملين الإدارة في تقديم الأفكار والمقترحات وتبادل الآراء البناءة بهدف تحسين أوضاع العمل وتطوير الأداء التنظيمي ، كما أن إشراك العاملين في صياغة واتخاذ القرارات يساهم في تنمية قدراتهم وتحملهم للمسؤولية ، كما يشعرهم بالرضا عن عملهم وزيادة الإهتمام به، كما يتيح لهم الفرصة في اكتساب معارف و خبرات وتهيئة قيادات إدارية مدربة .

¹ Muayad Al-Saidi, Sabah M.Hussain, **The Role Of Strategic Human Resources In The Governing Of Human Resources Analytical Exploratory Research For The Opinions Of A Sample Of Technical Education Staff , Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 17(7) , 07-2020 , page 14900 .**

² سعيدة عبد الكريم ، مرزوقي مرزوقي ، واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30408 - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - ، مقال بمجلة اقتصاد المال و الأعمال ، المجلد 7 ، العدد 1 ، مارس 2022 ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، ص 450 .

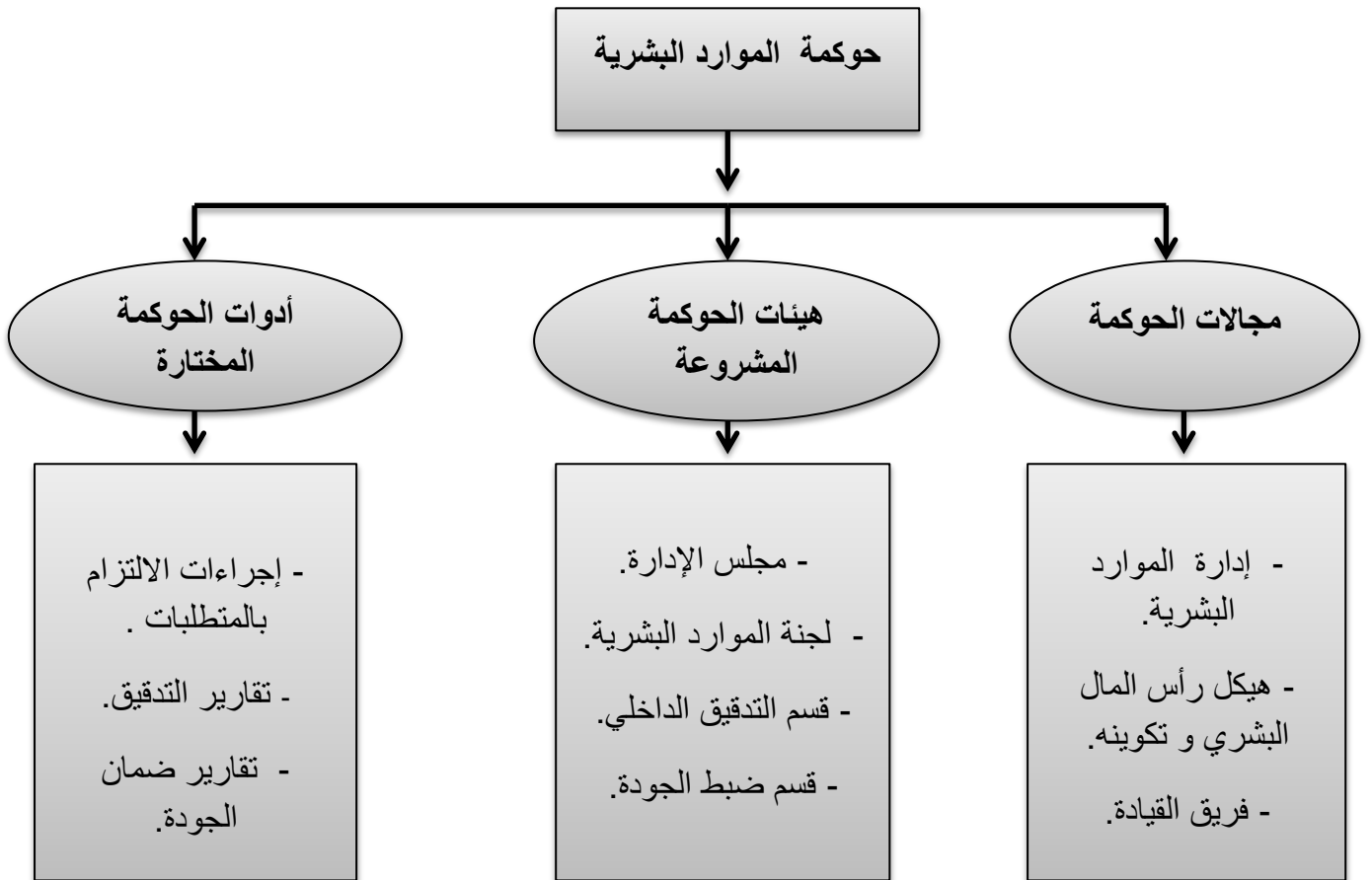
6- النزاهة :

تشير النزاهة إلى القيم التي تحدد إطار منظم يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني، فهي تسهم في تنمية المورد البشري في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح¹. تعتبر حوكمة الموارد البشرية وسيلة لتحقيق أهداف الموارد البشرية موازاة مع تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة، فهي توفر المناخ الملائم المتمسم بالأخلاق والكفاءة والشفافية والنزاهة والمساءلة ما يضمن جودة الأداء العام وتحقيق تنمية واستدامة المؤسسة .

المطلب الرابع : نموذج حوكمة الموارد البشرية

تسعى المؤسسات للحفاظ على مواردها من خلال الاستغلال الأمثل لها خاصة المتعلقة بالعنصر البشري و ذلك بتبني نموذج حوكمة الموارد البشرية .

الشكل رقم (4) : أركان حوكمة الموارد البشرية



المصدر : عبد القادر بن سعدة ، مديحة بخوش ، واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، مقال بمجلة ابعاد اقتصادية ، مجلد 11 ، عدد 2 ، ديسمبر 2021 ، ص 968

¹ عبد القادر بن سعدة ، مديحة بخوش ، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الاندماج الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط - ، مرجع سابق ، ص 101 .

سنقوم بشرح مكونات نموذج حوكمة الموارد البشرية و الركائز التي تقوم عليها من خلال النقاط التالية¹:

نموذج حوكمة الموارد البشرية هو: "النظام الذي ينبغي على المنظمات إعماله من أجل التأكد من أن المورد البشرية تتم إدارته بشكل مناسب، ومراقبته بالطريقة التي تخفف من مخاطره".

لهذا تم وضع نموذج لحوكمة الموارد البشرية من طرف وحدة البحوث المتخصصة HR-WORKS. وهي " شركة إستشارية متخصصة في إنشاء وإستدامة أداء الأعمال من خلال المنظمة والأفراد يوفر خدمات تنظيمية ورأس المال البشري وتنمية المواهب للعملاء في لبنان والشرق الأوسط منذ عام 2008 . "

وقد أكدت هذه الوحدة على أن حوكمة الموارد البشرية تقوم على ثلاثة ركائز أساسية حسب الشكل رقم (4) :

- 1- مجالات الحوكمة
- 2- هيئات الحوكمة المشروعة
- 3- أدوات الحوكمة المختارة

1- مجالات حوكمة الموارد البشرية :

هي المجالات التي يمكن من خلالها التردد لمختلف الأخطار التي قد تواجه المؤسسة . نذكرها فيما يلي :

1-1 إدارة الموارد البشرية :

تتمثل مهمتها في وضع مختلف الإجراءات والسياسات اللازمة لموردها البشري، بالإضافة إلى تصميم نظم المعلومات، بناء الفرق، تحديد المسؤوليات للمورد البشري لتنفيذ مختلف مهامه ؛

2-1 هيكل رأس المال البشري :

هو الذي يعطي المعلومات الخاصة بالمورد البشري المتمثلة في : العدد، المستوى، الكفاءة، الخلفية الاجتماعية والأداء ؛

3-1 فريق القيادة :

هو الذي يقوم بوضع سياسات القيادة وتقييم جودة القرارات المتخذة ومدى تطبيق محتوى القواعد واللوائح والسعي نحو تحقيق التنمية والأداء الجيد .

¹ عبد القادر بن سعدة ، مديحة بخوش ، واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص ص 968-971 .

2- هيئات الحكم المشروعة لآلية حوكمة الموارد البشرية :

تتمثل في مختلف المؤسسات التي يمنح لها بموجب القوانين والتشريعات مسؤولية تنفيذ حوكمة الموارد البشرية من خلال تنفيذ المهام المنوطة بها يهدف إلى ضمان الإدارة الرشيدة للموارد البشرية داخل المؤسسة، فتنفيذ هذه المهام يكون بطريقتين :

1-2 الإستباقية :

تقع مهمتها على عاتق مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي في العمل من خلال ملاحظة وجود إنحراف أو عدم تأدية ما تم الإتفاق عليه من إستراتيجيات .

2-2 التفاعلية :

تكون في الظروف العادية حيث تقوم كل من لجنتي الموارد البشرية و ضمان الجودة بعملية الرقابة لمدى تناسب النظم والسياسات كمرحلة سابقة لاتخاذ القرارات بهدف التخفيف من المخاطر المحتملة الناشئة عن الإجراءات غير المناسبة.

3- أدوات حوكمة الموارد البشرية :

تتمثل في مجموعة من الأدوات الموثقة والتي تصلح لتقديم مخرجات مادية قابلة للدفاع عن ممارسات حوكمة الموارد البشرية وهي :

1-3 إجراءات لتحقيق المتطلبات :

هي مجموعة من التدريبات الفنية يقوم بإجرائها مراجعي رأس المال البشري الداخلي الخارجي وتقييم إمتثال المؤسسة لممارسات المورد البشري.

2-3 تقارير التدقيق :

مراجعة الأعمال التي تم تطبيقها من قبل إدارة الموارد البشرية أو أي كيان آخر يشارك في إدارة هذا المورد ما ينتج عنه تقديم النتائج الموثقة و التوصيات و التقارير إلى مجلس الإدارة لمناقشتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة.

3-3 تقارير ضمان الجودة :

تقوم بإعطاء وجهة نظر تفصيلية شاملة للكيانات المتعلقة بالمورد البشري حول نقاط التحسين للحفاظ على حوكمة الموارد البشرية .

4-3 تقارير التطوير :

تؤكد هذه التقارير على بعد التحسين المستمر الناتج عن حوكمة الموارد البشرية و التأكيد أيضا على اتخاذ إجراءات بشأن توصيات تقارير التدقيق و تقارير ضمان الجودة و أن المؤسسة تسير نحو تصحيح مسارها.

3-5 مدونة الاحتراف المهني :

و هي عبارة عن قانون رسمي عالمي يحدد الأركان المهنية في العالم الحديث يشمل مدونة الأخلاقيات والعلاقات الجماعية و الحكم الصالح و سلامة القرارات ...الخ .يتم تسليم هذه المدونة لجميع الموظفين في المؤسسات من خلال جلسات نوعية أو أثناء فترة التدريب .

3-6 حاكمية الكفاءات :

هي أداة يتم من خلالها ضمان وجود جميع الموظفين بالمؤسسة في مكانهم الصحيح بمعنى يتمتعون بالكفاءات المطلوبة للعمل الذي هم فيه وتعتمد الأداة على التأكد من أن كل موظفي المؤسسة لديهم وصف وظيفي صادر عن هيكل تنظيمي رسمي .

خلاصة الفصل :

تزايد الاهتمام بالموارد البشري بصفة كبيرة من طرف المؤسسات باعتباره أهم مورد مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة ، فأصبحت إدارة الموارد البشرية تعمل على رسم استراتيجية ناجعة تهدف إلى تنمية المورد البشري و تطويره لمواجهة مختلف التحديات و أداء أعماله بكل كفاءة و فعالية، و هذا من خلال الممارسات التي تقوم بها بهدف تزويد مختلف الإدارات و الأقسام في المؤسسة بالكفاءات المطلوبة وفي الوقت المناسب .

وتعتبر حوكمة الموارد البشرية أساس تحسين الأداء العام للمؤسسات مهما كان نوعها و حجمها فهي توفر المناخ الملائم المتمسم بالممارسات الأخلاقية و كفاءة المورد البشري في أداء مهامه في ظل الشفافية و العدالة و المساءلة التي تعتبر من بين المبادئ التي تعتمد عليها حوكمة الموارد البشرية، فاعتماد نموذج حوكمة الموارد البشرية من طرف المؤسسات يؤدي إلى التزام الجميع بالقوانين و المعايير المعتمدة وكذا إدارة المخاطر و الحد منها .

فتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بشكل سليم في المؤسسة من شأنه أن يزيد من دافعية المورد البشري في تنفيذ المهام بكل ثقة و مسؤولية من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يشعره بالرضا .

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من بين المواضيع الأكثر اهتماما من طرف الإدارات و الباحثين والدليل على ذلك كثرة الدراسات و الأبحاث التي تحدثت عنه ، فهو موضوع غامض لا يمكن فهمه بسهولة نظرا لارتباطه بمشاعر الفرد العامل و نفسيته تجاه وظيفته فهي شديدة التغير بتغير جوانب عديدة محيطة به ، فاليوم قد يشعر الفرد بالرضا لكن غدا ربما يتغير رأيه فيصبح غير راض لأسباب معينة قد تكون متعلقة بالعمل نفسه أو بجوانب أخرى.

فبالرغم من وجود دراسات عديدة حول موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه لا يوجد تعريف موحد له فكل باحث يعرفه حسب نظريته له وحسب تخصصه.

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته،النظريات المفسرة له،مؤشرات العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه و البرامج الداعمة للرضا الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لسير مختلف الأنشطة لكونه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في رسم استراتيجيتها؛ إلا أن رغبات واحتياجات هذا الفرد غير محدودة و في تزايد مستمر. لهذا تسعى المؤسسات جاهدة لتقديم كل ما يلزم لضمان بقاءه و استمراريته والمحافظة عليه من خلال تلبية احتياجاته و محاولة جعله راض عن عمله من مختلف الجوانب و هذا ما يزيد من دافعيته لتقديم كل ما يمتلكه من مؤهلات في سبيل الوصول بالمؤسسة إلى النجاح .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه

يشير الرضا الوظيفي إلى شعور داخلي بالراحة والإستقرار النفسي لدى العامل في عمله ويمكن ترجمة هذا الشعور من خلال سلوكياته التي قد تكون إيجابية في حالة رضاه عن وظيفته أو قد تكون سلبية في حالة عدم رضاه .

1- تعريف الرضا الوظيفي :

لغة : الرضا ضد السخط ¹

بالقصر مصدر راضي ، بالمد مصدر راضاه ومثناه رضىان ورضوان .

الرضي : المرضي : الضامن،المحب ،المطيع .

الرضا : القبول ، الإقتناع ²

اصطلاحا :

توجد العديد من التعاريف التي نسبت للرضا الوظيفي من قبل الباحثين لكنها تختلف من باحث لآخر وهذا راجع لاختلاف وجهات نظرهم كل حسب تخصصه .

فهناك من يعرفه على أنه: " مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية ، أو هي عملية موازنة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلا ³ .

الرضا الوظيفي = الإدراك بما هو كائن / الإدراك بما يجب أن يكون .

- الإدراك الأول : يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه عمله الحالي .
- الإدراك الثاني : يتعلق بما يتطلع الفرد إليه أو ما ينبغي أن تحققه له وظائفه .

بحيث : يتحقق الرضا الوظيفي إذا تساوى إدراك ما هو كائن مع إدراك ما يجب أن يكون أو زاد عنه .

¹ أحمد رضا ، معجم متن اللغة ، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1958، ص 601 .
² مؤنس رشاد الدين ، المرام في المعاني و الكلام، القاموس الكامل عربي-عربي، دار الراتب الجامعية سوفنير، ط1، بيروت، 2000 ، ص 412
³ وليد حليم غازي ، دوافع و احتياجات العمل و اثرها على الرضا الوظيفي ، ط1 ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 2011 ، ص111 - 112 .

و يعرف أيضا: " الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور الى جهات ثلاث : العلاقة بين العامل و عمله وموقفه من عمله والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه " ¹.

و يعرف أيضا: " الرضا الوظيفي هو عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحقق لطموحاته و رغباته " ².

من خلال التعاريف السابقة للرضا الوظيفي نجد أن :

التعريف الاول : يشير فيه الباحث إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بالإدراك حيث كلما كان الفرد مدرك لما سيحققه له عمله أو زاد عنه شعر بالرضا، كما أشار الباحث في تعريفه الى وجود علاقة بين الرضا و الإنتاجية ؛

التعريف الثاني : يشير فيه الباحث إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بشعور الفرد بحماس داخلي يدفعه لأداء مهامه وينبع هذا الشعور من مجموعة من العلاقات المكونة في محيط عمله ؛

التعريف الثالث : يشير فيه الباحث إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة إشباع حاجات الفرد، بحيث كلما وفرت له وظيفته العوامل المختلفة المحيطة بها درجة معينة من الإشباع كلما شعر بالرضا وبالتالي تتحقق أهدافه .

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الرضا الوظيفي على أنه :

شعور العامل بالإرتياح في عمله وهذا الإرتياح ناتج عن مجموعة من العوامل منها :

ارتياحه للراتب ؛

ارتياحه لساعات العمل ؛

ارتياحه للعلاقة مع الزملاء و الإدارة ؛

ارتياحه للعمل نفسه .

فشعور العامل بالإرتياح في عمله سيولد لديه مشاعر إيجابية نحو عمله وبيئة عمله وحتى في حياته الشخصية .

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2010 ، الاردن ، ص 63 .

² عبد الله خالد سليم المعاينة ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين "دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة"، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية ، العدد الثاني ، المجلد الأول ، أبريل 2017 ، ص 63 .

2- خصائص الرضا الوظيفي:

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز الرضا الوظيفي سنحددها كما يلي¹ :

✓ **تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي و طرق قياسه :**

تشير العديد من الأبحاث و الدراسات إلى وجود العديد من التعاريف المختلفة والمتباينة فيما بينها التي تخص الرضا الوظيفي وهذا يعود لاختلاف الرؤى بين الباحثين و نظرتهم كل حسب تخصصه وتوجهاته ؛

✓ **الرضا الوظيفي موضوع فردي :**

و هذا راجع لنظرة الفرد للرضا حسب درجة احتياجاته المتعددة و التي تختلف من فرد الى آخر ، فقد يكون رضا فرد هو عدم رضا فرد آخر وهذا ما انعكس على وجود عدة طرق تستخدم في قياس الرضا عند الفرد ؛

✓ **يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :**

إن تداخل وتعقيد جوانب السلوك الإنساني والذي تتباين أنماطه من موقف لآخر يؤثر على نتائج الدراسات لأنها تعطي صورة للظروف المتباينة التي أجريت من خلالها تلك الدراسات ؛

✓ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :**

تنشأ حالة القبول و القناعة من خلال تفاعل الفرد مع عوامل مختلفة كالعمل نفسه ، بيئة العمل ومن خلال إشباع حاجاته وطموحاته، ينتج عن هذا الشعور بالانتماء والولاء للعمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف ؛

✓ **يرتبط الرضا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :**

يعد الرضا الوظيفي محصلة لمجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل ويمكن الكشف عنه من خلال تقدير الفرد للعمل و إدارته وهذا استنادا إلى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات ؛

✓ **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :**

و هذا نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و تعددها ، فرضا فرد عن جانب معين لا يعني رضاه عن باقي الجوانب الأخرى للعمل .

و ما يمكننا إستنتاجه من خلال خصائص الرضا الوظيفي أنه موضوع شديد التعقيد وهذا لصعوبة تحديد درجة الرضا عند الأفراد بسبب تعدد احتياجاتهم واختلافها ، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد السبل المناسبة التي تقودها نحو فهم احتياجات عاملها وتوفير بيئة مناسبة للعمل لأن هذا ما يشعرهم بالرضا عن عملهم و يتحسن أداءهم .

¹ مراد خليل ، مسعود حساني ، الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات و المنشآت الرياضية ، مقال بمجلة العلوم الانسانية ، العدد48 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سبتمبر 2017 ، ص 483-484 .

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي و أنواعه

تسعى المؤسسات للاهتمام برضا عامليها لما له من انعكاسات إيجابية على العامل بصفة خاصة و على المؤسسة بصفة عامة ، بحيث أصبحت المؤسسة اليوم مدركة أن ما تملكه من مورد بشري هو من يحقق لها أهدافها و يتم ذلك من خلال تشجيعه و تحفيزه و تنميته ، فإذا ما شعر الفرد بالرضا يصبح قادرا على الإبداع في عمله .

1- أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من بين أهم العوامل التي تولي لها أي مؤسسة أهمية بالغة ، باعتباره الأداة الفعالة التي تساهم في استمرارية المؤسسة .

إن النموذج الإداري الجديد يؤكد على ضرورة معاملة الموظفين في المقام الأول على أنهم أشخاص لهم احتياجاتهم الخاصة و رغباتهم الشخصية فهذا يعتبر مؤشر جيد على أهمية الرضا الوظيفي ، فالشخص الراضي هو موظف سعيد و الموظف السعيد هو موظف ناجح¹ .

و تكمن أهمية الرضا الوظيفي في²:

● بالنسبة للعامل : إن شعور العامل بالرضا الوظيفي ينتج عنه :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، بحيث كلما تمتع المورد البشري بحالة نفسية مريحة كلما أصبحت لديه القدرة على التحكم في العمل و كل ما يحيط به ؛
- الرغبة في الإبداع و الابتكار، بحيث كلما شعر المورد البشري بأن جميع حاجته المادية و غير المادية مشبعة بشكل كاف، تتولد لديه الرغبة في القيام بعمله بشكل مميز؛
- ارتفاع مستوى الطموح و التطور بارتفاع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي عند الموارد البشرية ؛
- الرضا عن الحياة من خلال المزايا التي توفرها الوظيفة للعاملين سواء كانت مادية أو غير مادية تجعلها تواجه متطلبات الحياة.

● بالنسبة للمؤسسة : إن شعور العامل بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال :

- إرتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، بحيث يسمح الرضا الوظيفي للعاملين بتأدية مهامهم بالطريقة الصحيحة و بأقل التكاليف ؛
- إرتفاع في الإنتاجية، من خلال زيادة الرغبة لدى العاملين في تحقيق إنجازات جديدة و الرفع من مستوى أداءهم ؛

¹ Szymon T.Dziuba , Manuela Ingaldi , Marina Zhuravskaya , **Employee's Job Satisfaction And Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety** , safty management-human and system , volume 2, issue 1 ,2020, Page 19 .

² سيد احمد ستي ، محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة اميريقية لدى عينة من موظفي الادارات العمومية لولاية سعيدة ، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2016-2017 ، ص 5-6 .

- تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث يساهم الرضا الوظيفي في التقليل من الغيابات في العمل والإضرابات و الشكاوي ؛

-إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة حيث إذا اقتنع العامل بوظيفته وحققت له ما كان يطمح إليه ذلك سيجعله متمسكا بالمؤسسة ويسعى دوما لقيادتها نحو النجاح .

• **بالنسبة للمجتمع :** كما ينعكس الشعور بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع و هذا من خلال:

- ارتفاع في معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية ؛

- ارتفاع معدلات النمو و بالتالي تطور المجتمع .

فعلى المؤسسات أن تهتم و تعترف بالموارد البشري و تحاول إيجاد الطرق المناسبة لجعله مقتنعا بوظيفته التي تلبي له جميع متطلباته المتزايدة والمتغيرة ، لأن ذلك ما يولد بداخله الدافعية لتأدية المهام الموكلة إليه بالشكل الصحيح ما يساهم في تطور المؤسسة بصفة خاصة و تطور المجتمع بصفة عامة .

2 - أنواع الرضا الوظيفي :

توجد عدة أقسام للرضا الوظيفي ، وتختلف من باحث لآخر، فهناك من يعتبر وجود ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي وهي كما يلي¹:

- **الرضا الداخلي** ، الذي ينبع من مصدرين :

الأول : من خلال إستمتاع وإنهماك الفرد في عمله ؛

الثاني : من خلال إحساس الفرد بأهمية قدراته عند إنجاز له عمله .

- **الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية** للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد .

- **الرضا الخارجي**، الذي يتصل بالعائدات المادية .

¹ سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية، مرجع سابق ، ص 64- 65 .

و هناك من يعتبر وجود نوعين للرضا الوظيفي . كما يلي ¹ :

- الرضا الكلي :

يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، في هذه الحالة يصل العامل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله بغض النظر عن العناصر أو العوامل المكونة للرضا الوظيفي التي قد يهتم لبعضها أو لا تهتمه أصلا فهو بذلك الوحيد من يستطيع تحديد العناصر التي تتوافق مع نفسه و طبيعته.

- الرضا الجزئي :

يمثل شعور العامل بالرضا عن بعض أجزاء و مكونات العمل وفي هذه الحالة يصل العامل إلى درجة رضا كافية لبعض جوانب العمل ويكتفي بها قد يستمر في ممارسة عمله و هو غير راض.

المطلب الثالث : العوامل المحددة للرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل المتعددة التي تسمح للفرد من تحديد درجة رضاه عن عمله بشكل عام أو رضاه عن جزء من هذه العوامل .

أشارت العديد من الدراسات و الأبحاث إلى وجود مجموعة من العوامل المحددة للرضا الوظيفي عند العاملين منها عوامل ذاتية أو شخصية والتي تتعلق بالفرد نفسه وعوامل أخرى تنظيمية تتعلق بالعمل وبيئته ويمكن تصنيفها كما يلي ² :

1- عوامل تنظيمية :

تشمل العوامل التنظيمية على مجموعة من العناصر التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على الرضا عن العمل و تشمل :

الأجر ، محتوى العمل ، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل و نظام العوائد .

1-1 الأجر :

"الأجر هو المقابل النقدي المباشر و المحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله لمدة زمنية محددة" ³.

و الأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الدنيا فقط و إنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن ، كما أنه يرمز إلى المكانة الاجتماعية وينظر إليه العامل على أنه رمز تقدير و عرفان المؤسسة لأهميته .

¹ باديس بوخلوة ، سهيلة قمو ، اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي المطاحن العمومية و مطاحن جديع الخاصة بتقورت ، مقال بالمجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية ، عدد 2 ، جوان 2016 ، ص 166-167.

² يوسف سفي ، محمد مزيان ، عوامل الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ، مقال بمجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، مارس 2019 ، ص ص 45-47

³ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، دارالراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 154.

2-1 محتوى العمل :

يشمل محتوى العمل على مجمل الصلاحيات والمسؤوليات و درجة التنوع في المهام ، حيث كلما أسندت صلاحيات معينة للعامل عند إنجاز المهام الموكلة إليه كلما شعر بأهميته وهذا ما يؤثر على شعوره بالرضا عن عمله .

3-1 الترقية :

تشير الدراسات إلى أن عنصر الترقية مرتبط بمتغير آخر وهو مستوى الطموح عند الفرد و توقعاته عن فرص الترقية المختلفة له ، حيث كلما كان لدى العامل مستوى طموح عال أو توقعاته لفرص الترقية أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن عمله ، و العكس صحيح .

4-1 نمط الإشراف :

يتضمن عامل الإشراف الأسلوب المتبع من طرف الرئيس في تعامله مع مرؤوسيه من حيث مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، و الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات المرؤوسين ، و الإهتمام لشكاويهم وتبادل الثقة بين الطرفين، حيث كلما كان المشرف قادرا على استيعاب مرؤوسيه كلما كان مستوى الرضا لدى هؤلاء المرؤوسين عال و بالتالي يؤديون مهامهم بدون توقع مفاجآت من قبل مشرفيهم¹.

5-1 جماعة العمل :

" كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله "

6-1 ساعات العمل :

كلما كان هناك تناسب بين ساعات العمل وحرية استخدام وقت الراحة عند العامل كلما زاد رضاه عن عمله، و كلما كان هناك تعارض بين ساعات العمل وحرية استخدام وقت الراحة كلما انخفض الرضا عن العمل .

7-1 ظروف العمل المادية :

إن توفر الشروط المادية الضرورية للعمل يزيد من درجة رضا العامل عن عمله، و عدم توفرها يؤدي إلى إستياء العامل من عمله ما ينتج عنه إرتفاع في معدل الغيابات و معدل دوران العمل في المؤسسة .

8-1 نظام العائد : إن الفرد يقارن معدل العوائد المستلمة قياسا بمدخلاته، مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه،... الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، حيث إذا نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة والاستياء .

¹ باديس بوخلوة ، سهيلة قمو ، أثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي المطاحن العمومية و مطاحن جديع الخاصة بتقريت ،مرجع سابق ، ص 166.

2- عوامل شخصية: ترتبط بالفرد نفسه. و تشمل ما يلي¹:

1-2 إحترام الذات :

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله و معرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المؤسسة التي ينتمي إليها له أثر كبير في الرضا عن العمل .

2-2 الإستعداد :

" كلما كان الإستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد و بالتالي تحسين أداءه الوظيفي و إرتفاع معدل إنتاجيته ما يزيد من رضاه عن عمله " .

3-2 المكانة الإجتماعية :

كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله والعكس صحيح .
وهناك عوامل أخرى تتمثل في²:

4-2 عوامل متعلقة بتحمل الضغوط:

" كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التكيف معها ، كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين ."

5-2 عوامل متعلقة بقدرات العاملين و مهاراتهم :

يمكن قياس هذه العوامل من خلال القيام بتحليل خصائص العاملين و سماتهم مثل : السن و التعليم و المستوى الوظيفي.

6-2 عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل:

" من الصعب التحكم في العوامل الشخصية وإستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد إنما قد تكون ذات فائدة عن إختيار الفرد للوظيفة " .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص 109 .

² يوسف سيفي ، محمد مزيان ، عوامل الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ، مرجع سابق ، ص 46-47 .

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي ، نظرياته ، مؤشرات و طرق قياسه، البرامج الداعمة له

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور الفرد بالراحة النفسية تجاه وظيفته، يظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات، بحيث إذا كان العامل راض عن عمله يكون أداءه جيدا وتنخفض معه معدلات دوران العمل و التمارض و تقل الغيابات، كما تعتمد المؤسسة على مقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا عند عاملها منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية بهدف المحافظة على مستوى الرضا المحقق وإيجاد طرق لعلاج أسباب عدم تحقق الرضا .

كما تعتمد المؤسسة أيضا على برامج داعمة كبرنامج تحسين بيئة وظروف العمل، برنامج الأمن والسلامة المهنية وغيرها من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا .

المطلب الأول : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

توجد العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وتختلف كل نظرية عن أخرى، أين يحدد فيها كل باحث العوامل المؤدية إلى شعور الفرد برضاه عن وظيفته . وسوف نتطرق إلى أهم هذه النظريات فيما يلي :

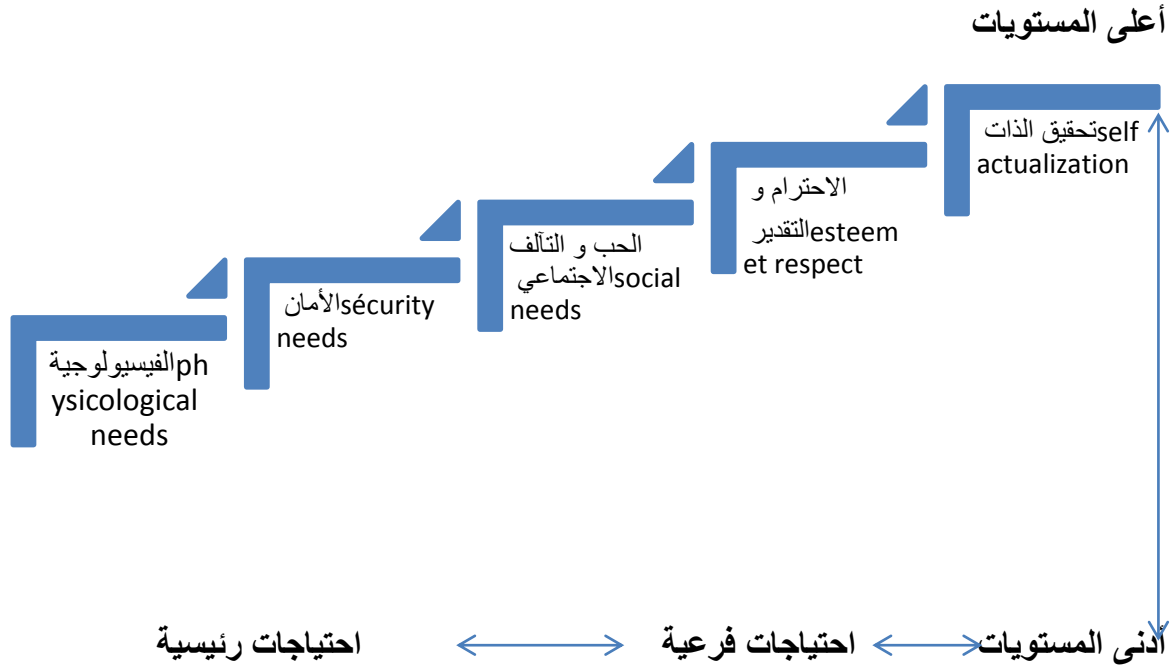
1- نظرية الحاجات لماسلو 1954 : Maslow Need Théory

تفترض نظرية ماسلوفي التدرج السلمي للحاجات أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وقد بنى ماسلو نظريته على ثلاث إفتراضات أساسية¹:

- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرات على السلوك؛
- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية فنجد في بداية السلم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات؛
- ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات السلم عندما يشبع الحاجات الدنيا فالتاليها وهكذا بمعنى أن العاملين يهتمون أولا بالحاجات الدنيا و بعد أن يتم اشباعها يسعون لتحقيق الاشباع في الحاجات العليا.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم ، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 84-

الشكل رقم (5) : سلم ماسلو للحاجات



المصدر : محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية) ، ط1 ،

دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 257.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن ماسلو قد بين أن الاحتياجات الإنسانية تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم ، بحيث نلاحظ أن الاحتياجات الفيزيولوجية تتركز في قاعدة السلم وبعدها باقي الاحتياجات نحو الأعلى . وسيتم شرحها فيما يلي¹ :

1- الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية :

و هي المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالسكن و الأكل و الشرب و الملابس و الهواء و النوم و غيرها ، وفي المؤسسة يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات الأساسية ؛

2- إحتياجات الأمان :

و تتمثل في الرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ الأمن الملائم الخ .

3- الإحتياجات الإجتماعية :

بعد إشباع الحاجات السابقة ، تظهر الحاجة إلى الانتماء و دعم الآخرين و الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية ؛

¹ علي غربي ، اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 210-211.

4- إحترام و تقدير الذات :

تتمثل في الثقة والإعتداد بالنفس وشعور الفرد بأنه مفيد وحاجته باعتراف الآخرين به ؛

5- تحقيق الذات :

تتمثل في رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء . يستطيعه .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن نظرية ماسلو تؤكد على وجود خمسة إحتياجات متدرجة أين يسعى الفرد إلى إشباعها بالترتيب من الإحتياجات الدنيا وصولاً إلى الإحتياجات العليا، و في نظره لا يتحقق الرضا إلا بإشباع الإحتياجات الخمسة.

2- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ 1959 : Two factors Théory

ظهرت هذه النظرية في أوائل الستينات و الذي كان رائدها هيرزبيرغ HERZ BERG أين أجرى أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكان حجم العينة هو (200 فرداً) يبحث فيها عن العوامل التي تدفع الفرد إلى الأداء .وقد توصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي¹:

- يجب الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعية و الاستياء .
- العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا تختلف كل الإختلاف عن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالإستياء بمعنى كل من الرضا التام عن العمل والإستياء التام بعدان منفصلان ،فعدم وجود إستياء لا يعني وجود للرضا.
- توجد مجموعتين من العوامل الخاصة بالوظيفة تقابل الفرد شاغل هذه الوظيفة و تؤثر على المؤسسة .وهما :

أ- المجموعة الأولى : يطلق عليها باسم العوامل الوقائية HYGIENE FACTORS

و تتعلق بالوظيفة ومن أمثلتها ما يتعلق (بسياسات المؤسسة ، الأجر، بيئة العمل ومدى توافر الظروف المناسبة ، الإشراف الفني ، العلاقات المتبادلة مع المشرفين،الحالة الاجتماعية،العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع المرؤوسين) ففي حالة عدم توافر هذه العوامل هذا يؤدي إلى وجود حالة من الاستياء لدى العامل Dissatisfaction ، و في حالة توافر هذه العوامل لا تؤدي إلى وجود دافع قوي و حماسي لدى العاملين بالمؤسسة لبذل المزيد من الجهد و العمل و إنما تؤدي إلى حياد الاستياء.

¹ مصطفى كامل ابو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص ص 135-138 .

ب- المجموعة الثانية: يطلق عليها إسم العوامل الدافعة MOTIVATORS

تتمثل العوامل الدافعة في (الإنجاز، التقدم، الترقية، أداء عمل له أهمية و قيمة بالنسبة للمؤسسة، العمل ذاته، السلطة والمسؤولية... و غيرها). وفي حالة توافر العوامل الدافعة يؤدي إلى تزويد العاملين بالدافعية، بمعنى توافرها يؤدي إلى شعور الأفراد بالرضا عن العمل و بالتالي إثارة حماسهم و خلق دافع قوي لبذل المزيد من الجهد، ومن جهة أخرى إن عدم توافر هذه العوامل لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين و إنما تؤدي إلى حياد الرضا.

و يمكننا اختصار العوامل الوقائية و العوامل الدافعة من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (1) : نظرية ذات العاملين هيرزبيرغ

العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
الإنجاز التقدم الترقية أداء عمل ذو قيمة العمل ذاته السلطة و المسؤولية		سياسة المؤسسة الأجر بيئة العمل الإشراف العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع المرؤوسين	
توفرها	عدم توفرها	توفرها	عدم توفرها
الشعور بالرضا عن العمل	حياد الرضا	حياد الاستياء	الشعور بالاستياء

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

في حالة توافر العوامل الوقائية فإن مشاعر الاستياء و عدم الرضا تحيد و تكون هناك فرصة مناسبة لظهور مشاعر الرضا و الدافعية، بمعنى في حالة توافر العوامل الوقائية بصورة جيدة فمن الممكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى الوجود و بالتالي تعد العوامل الوقائية شرط أساسي لظهور الدافعية.

3- نظرية الدافع للإنجاز ل دافيد ماكيلاند 1961 : Mecelland , Achievement Theory

يرى ميكيلاند من خلال نظريته أنه لدى جميع الأفراد ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة و بدرجات متفاوتة تؤثر على دافعيتهم و توجه سلوكهم ، كما أن هذه النظرية تتقارب مع نظرية تدرج الحاجات لماسلو فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك سلوك و دافعية الأفراد، في حين تختلف عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات و طبيعتها التأثيرية. وقد صنف ميكيلاند الحاجات الثلاث الى¹:

• الحاجة إلى القوة :

حيث يرى بأن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة و التأثير على الآخرين؛

• الحاجة إلى الاندماج أو الإنتماء :

إن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإندماج فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين و يضعون قيمة كبيرة للصدقة و مشاعر الناس تجاههم ؛

• الحاجة إلى الإنجاز :

إن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم .

4- نظرية التوقع ل فيكتور فروم 1964 Vroom Expectancy Theory

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم حيث يتولد لديهم احتمال بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى نتائج معينة ثم يقومون بعملية مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج و بين احتمال تحقيقها².

و يرى فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، فدافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر³ :

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين؛
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة؛
- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة و جاذبية.

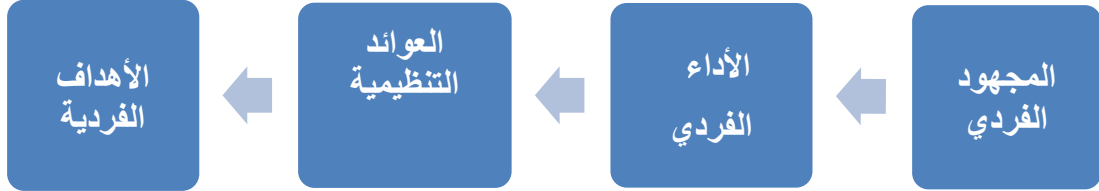
¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ، ص 96 .

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، مرجع سابق ، ص 267 .

³ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق ، ص 97-98 .

و سوف نوضح اكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6) : نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر : محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 153.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن قوة دافعية الفرد للأداء (المجهود الفردي) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أداءه ، و إذا ما استطاع ذلك (الأداء الفردي) هل سيحصل على مكافأة مناسبة (العوائد التنظيمية) ، و إذا حصل على هذه المكافأة من إشباع حاجاته و بالتالي تحقيق أهدافه الفردية.

5- نظرية القيمة ل ادوين لوك Value Theory : 1976 lock

يرى ادوين لوك من خلال نظريته أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة و منفعة عالية لكل فرد على حدى وأنه كلما استطاع العمل توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل¹.

و يرى لوك أن هناك ثلاثة أبعاد لها تأثير على الرضا الوظيفي ، هذه الأبعاد هي الفرق بين ما هو موجود في واقع العمل و ما يتوقعه الفرد منه و حجم الاحتياجات التي تلبها الوظيفة أو كيف تكون قيم الشخص من خلال عمله².

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 201.

² Camille Roy Dumesnil , **Les Facteurs Influençant La Satisfaction Au Travail Et La Performance Du Personnel En Contact En Contexte Touristique** , Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en développement du tourisme , université du Québec , Montréal , Juin 2018 , Page 23 .

6-نظرية العدالة ل ادمز 1963 Adams : Théory Equity

تعود نظرية العدالة إلى أحد كبار الباحثين النفسيين و هو آدمز (Adams) سنة 1963-1965 ، حيث تقوم على فكرة أن الفرد يجري مقارنة بين ما يقدمه من جهود (المدخلات) و بين ما يحصل عليه من عوائد (مخرجات) هذا من جهة و بين ما يقدمه نظراءه في المنظمات الأخرى من جهود و ما يحصلون عليه من عوائد تجاهها من جهة ثانية ؛

فوجهة نظر Adams تقوم على إفتراض أن هناك توازن بين المدخلات و المخرجات يؤمن بها الأفراد، و أنهم سوف يحاولون جاهدين الوصول إلى هذا التوازن ، بحيث :

إذا تحصل الفرد على أجر يتجاوز جهده المبذول ، فسيحاول بذل المزيد من الجهد و يعمل على تحسين جودة أداءه ؛ أما إذا تحصل الفرد على أجر يقل عن الجهد المبذول حينها سيشعر بعدم وجود عدالة وبالتالي يتغير سلوكه و يلاحظ ذلك من خلال إنخفاض في مستوى جودة عمله و كميته ، التغيب عن العمل، ترك مكان العمل، محاولة التأثير على الآخرين من خلال حثهم على التقليل من مدخلاتهم و المطالبة بمزيد من المخرجات¹ .

و بالتالي ما نستخلصه من نظرية Adams هو إذا كان هناك توازن بين المدخلات و المخرجات، فسوف يشعر الفرد بالرضا عن عمله وفي حالة ما حدث العكس حينها سيشعر بعدم الرضا.

المطلب الثاني : مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي تولي لها المؤسسة إهتماما بالغا، فهي تقوم بمعرفة مستوى رضا عاملها من خلال مؤشرات عديدة تبيّن رضا العامل عن وظيفته من عدمه ، كما تقوم بقياس مستوى الرضا باستعمال طرق عديدة و هذا من أجل إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الإختلالات .

1- مؤشرات الرضا و عدم الرضا الوظيفي :

توجد العديد من المؤشرات التي تظهر رضا العامل عن عمله منها: الأداء و الولاء و غيرها، كما توجد مؤشرات أخرى تظهر عدم رضا العامل عن عمله منها: الغياب ، دوران العمل ، التمارض وغيرها .

¹ احسان دهب جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، 2011 ، ص 233-234.

1-1 مؤشرات الرضا الوظيفي :

تظهر مؤشرات الرضا الوظيفي عند الأفراد من خلال عدة جوانب . نذكر منها¹:

1-1-1 الأداء :

" و هو قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها العمل كما و نوعا " .

2-1-1 الولاء للمنظمة :

"وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته و عمله ، فيصبح إنسانا تستغرقه المنظمة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو والتقدم و تحقيق أهداف المنظمة ."²

كما توجد علاقة ارتباط وثيقة بين الرضا الوظيفي والولاء حيث أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها بحيث لا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته .

3-1-1 الصحة الجسمية و العقلية :

يرى العديد من الباحثين أن الحالة النفسية للفرد تؤثر على صحته العضوية و بالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا و عدم الرضا بذلك ، سواء بالسلب أو بالإيجاب، حيث وجد أن هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس ،.... الخ .

2-1 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

توجد مجموعة من المؤشرات تبين عدم رضا العامل عن عمله من أهمها :

1-2-1 الغياب :

" نقص ملازمة العمل يتطلب الحضور الدائم " ، لقد أثبتت الدراسات إلى وجود علاقة بين الغياب و الرضا الوظيفي .

2-2-1 دوران العمل :

يقصد به الترك الإرادي والاختياري للعمل ، و يكون ذلك لأسباب عديدة منها : تغير ظروف العمل تغير الرؤساء ،تغير طبيعة العمل ،سن العامل ،توفر فرص عمل أخرى ،.... الخ . كما توجد هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل .

¹ صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي و علاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة محمد خيضر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، بسكرة ، 2018-2019 ، ص 60-58 .

² محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال ، دار زمزم ناشرون و موزعون ، ط1 عمان ،الأردن،2012، ص 152-153 .

3-2-1 التمارض :

هي وسيلة إنسحاب غير مباشرة من العمل ، بحيث عندما يشعر العامل بعدم الرضا عن عمله يقوم بإيجاد الذرائع و الحجج الواهية من أجل الابتعاد والانسحاب من العمل¹ .

4-2-1 الشكاوي :

حتى يظهر العامل عدم رضاه عن عمله يستعمل وسيلة الشكوى لكي يعبر عن استياءه وتذمره تجاه الأسباب التي جعلته غير راض .

5-2-1 الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا ، فهو يعبر عن حالة من التذمر والإهمال والفوضى التي يعيشها العامل داخل مؤسسته وهذا يكون ردا على الحالة التي يعيشها من خلال عدة عوامل : إنخفاض الأجور، أساليب الإشراف، الترقيّة ، الخ .

6-2-1 التخريب و اللامبالاة :

تنتج اللامبالاة والتخريب في العمل من انخفاض درجة الرضا عند العامل، فيصبح غير مهتم و غير منضبط عند تأديته لمهامه .

7-2-1 الإنضمام إلى النقابات و التجمعات العمالية :

وهي صورة راقية للإعلان عن عدم الرضا، فالموظف ينضم لهذه النقابات والتجمعات أملا منها أن تساعد في التعبير عن مواقف عدم الرضا وأن تستطيع بإمكانياتها أن تدفع بمشاكل عدم الرضا بعيدا عنه.

¹ براهيم براهيم ، العيد قرين ، مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في ظل العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل و بيئة العمل ، مقال بمجلة دراسات في علوم التربية ، المجلد الأول ، العدد 2 ، 2017 ، ص71 .

2- طرق قياس الرضا الوظيفي :

توجد مجموعة من الطرق التي تعتمدها المؤسسة في قياس الرضا الوظيفي لدى عاملها وهذا بهدف إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق مستوى معين من الرضا تريد الوصول إليه.

إن عملية قياس الرضا عملية صعبة نظرا للطبيعة المؤشرات الدالة عليه فحسب الباحثين توجد مجموعتين من المقاييس أولها تعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية تقيس الرضا بآثاره السلوكية كالتغيب والتمارض... الخ، والثانية تعرف بالمقاييس الذاتية.¹

و سوف نتطرق إلى أهم المقاييس الموضوعية و الذاتية فيما يلي² :

1-2 المقاييس الموضوعية للرضا :

تقوم هذه المقاييس على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة ،حيث تستخدم في هذا النوع من المقاييس وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.

1-1-2 الغياب Absenteeism:

تعتبر نسبة أو معدل غياب العامل عن عمله مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن العامل الراض عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل أكثر حرصا على الحضور إلى عمله مقارنة بمن يشعر بالاستياء تجاه عمله، وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات لا يمكن التحكم فيها مثل المرض و الحوادث وظروف عائلية قاهرة وغيرها من الأسباب وبالمقابل هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة وإنما تعكس مشاعر العامل تجاه عمله لذلك نجد أن لكل مؤسسة سجلات خاصة بالحضور والغياب حتى يتسنى لها اكتشاف أي اختلالات لمعالجتها.

و يمكن حساب معدل الغياب و فق الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية كالتالي :

معدل الغياب خلال فترة معينة =

(مجموع أيام الغياب للأفراد / متوسط عدد الأفراد العاملين X عدد أيام العمل) X 100 .

2-1-2 ترك الخدمة Quits :

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ما يعني رضاه عن عمله وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

و عليه يحسب معدل ترك الخدمة كما يلي :

¹ هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرووسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة وحدة العصور و المصبرات الغذائية-نقاوس-باتنة، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019/2018 ، ص 157 .

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) ، الدار الجامعية ، 1986 ، ص ص 404-408.

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة =

(عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة / إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة) X 100 .

2-2 المقاييس الذاتية للرضا :

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين للحصول على إجابات عن درجة رضاهم عن العمل ، و يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء . و هما :

1-2-2 تقسيم الحاجات :

يتم في هذه الطريقة تصميم أسئلة التي تمكن من الحصول على معلومات من العامل عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمجموعة من الحاجات المختلفة لديه بحيث كل مجموعة من مجموع الحاجات لديها أسئلة متعلقة بها .

2-2-2 تقسيم الحوافز :

يتم في هذه الطريقة تصميم أسئلة تتبع تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا كالأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، الخ .

و لعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي والأكثر انتشارا نجد مقياس وصف المهنة JDI و مقياس مينسوتا MSQ¹ :

➤ مقياس وصف المهنة : JDI (The Job Descriptive Index)

لقد تم تطوير هذا المقياس في أواخر الستينات من طرف سميث Smith ، كاندال Kendall و هلين Hullin في سنة 1969م و سمي هذا المقياس باسم وصف المهنة لأنه يطلب فيه من المستجوبين وصف أعمالهم فمستعملي هذا المقياس يتحصلون على نتائج الجوانب المتعددة من الوظيفة و محيط العمل، حيث يقيس الرضا إستنادا إلى خمسة أوجه : الأجر، الترقيات، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته.

➤ مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي : MSQ * (The Minnesota Satisfaction Questionnaire)

صمم استبيان مينسوتا من طرف مجموعة من الباحثين من جامعة مينسوتا الأمريكية، وهم وايس Weiss داوس Dawis ، انغلند England ، لوفكويس Lofquist في سنة 1967م ويتكون هذا الاستبيان من صيغتين، صيغة طويلة وأخرى قصيرة، فالصيغة المطولة من هذا الاستبيان تتكون من 100 عبارة مصممة لقياس الجوانب العشرين للعمل والصيغة المصغرة تتكون من 20 عبارة.

و تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة للعمل ، و يطلب من المستجوب إلى الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها وعند القيام بمقارنة بين مقياس وصف المهنة و مقياس

¹ عبد الفتاح بوخمخ ، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للمرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-بشبر منتوري -الميلية-جيجل ، مقال بمجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد7 ، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد و المجتمع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011 ، ص 108-109-112 .

مينسوتا نجد أن هذا الأخير يركز بصفة كبيرة على العاطفة، لهذا تشير الإجابات فيه إلى حب الشيء أو كرهه ، بعكس مقياس وصف المهنة الذي يركز على وصف الشيء .

و من أشهر طرق القياس انتشارا نجد¹:

➤ مقياس ليكارت 1959 :

يتم قياس الرضا الوظيفي وفق طريقة ليكارت من خلال مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل و يتم الطلب من العامل أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بحيث يختار واحدا من عدة بدائل لدرجة الموافقة .

 أوافق جدا لا أوافق لا أوافق غير متأكد أوافق أوافق جدا

و تعطى الإجابات التي يقررها العامل درجات تتراوح بين 1 الى 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة وجمع الدرجات التي حصل عليها العامل في العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضاه.

كما توجد طرق قياس أخرى للرضا الوظيفي والتي سنوجزها فيما يلي²:

- طريقة تحليل ظواهر الرضا :

و هي أكثر طرق القياس سهولة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر التي تعبر عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله وتتمثل هذه الظواهر في: معدل دوران العمل، التغيب والتمارض . حيث يسمح تحليل هذه الظواهر بإظهار الأفراد الذين يبديون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبديون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ومن بين مزايا هذه الطريقة هي دقة المعلومات، سهولة تصنيفها و الابتعاد عن التحيز. ومن بين عيوبها هي عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات وصعوبة ترجمة البعض منها.

- طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة) :

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بالرضا عن عملهم وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء و انعكاسات هذا الشعور على أداءهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة و هي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي

¹ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، مرجع سابق ، ص 410-411 .

² سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية ، مرجع سابق ، ص 107-108 .
*الأبعاد العشريين لمقياس مينسوتا للرضا الوظيفي MSQ هي : استخدام القدرات، الإنجاز ، مستوى النشاط ، التقدم ، تفويض السلطة ، سياسات و ممارسات المنظمة ، التعويضات ، زملاء العمل ، الإبداع ، الاستقلالية ، القيم الأخلاقية ، التقدير ، المسؤولية ، الأمان ، الخدمات الاجتماعية ، المركز الاجتماعي الوظيفي ، الجانب الفني للإشراف ، الجانب الإنساني في الإشراف ، التنوع في مهام العمل ، و ظروف العمل . المرجع (عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق ، ص 111) .

لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لإعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة.

- طريقة الاستقصاءات :

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آراءهم وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم أو نموذج التوقعات وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية وهي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الإنسحاب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الإستقلال الحاجة إلى تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة وقلّة التكلفة وخصوبة المعلومات.

- طريقة الحالات الحرجة :

تعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل و أن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته .

- طريقة المقابلة الشخصية :

تعتمد هذه الطريقة على مناقشة الرئيس لمروسيه وجها لوجه في بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين وما هي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وماهي العناصر التي ينظر إليها برضا أقل.

و لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها و عيوبها ، و تتم المفاضلة بين هذه الطرق من حيث :

- ✓ ملاءمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يتم اختيارها.
- ✓ التسهيلات و الإمكانيات المتاحة لاستخدام كل طريقة.
- ✓ درجة الدقة المتوخاة من النتائج، و طبيعة المؤثرات المراد الوصول إليها ، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية.
- ✓ نقاط القوة و الضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

فموضوع الرضا موضوع صعب سواء من حيث تعريفاته المتعددة والتي لا يوجد اتفاق على تعريف واحد حولها وأيضاً من خلال طرق قياسه المختلفة وهذا راجع إلى كون الرضا يعبر عن الحالة النفسية المتعلقة بالعامل والتي من الصعب فهمها و قياسها .

المطلب الثالث : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي الذي يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهمها¹:

1- برنامج صيانة القوى العاملة :

مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة مهارات وخبرات العاملين إضافة إلى ذلك تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والإبتكار .

2 - برامج تحسين بيئة وظروف العمل :

تهيئة وتوفير الظروف المناسبة لبيئة العمل المتمثلة في مكان العمل ،تناسب ساعات العمل ،تقليل مصادر الضوضاء ،التوسع الوظيفي ،..... الخ .

3- برامج الرفاهية الإجتماعية :

من خلال الإهتمام المتزايد والمستمر بالحوافز المعنوية ،توفير وسائل مريحة للمواصلات ،سكن مريح ... الخ ،هذه الإجراءات تدفع العاملين نحو الأداء الجيد .

4- برنامج الأمن والسلامة المهنية :

من خلال القيام بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج ،خاصة المورد البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال ممارسته للعمل فبرنامج الأمن والسلامة يكون في المنظمات الصناعية التي تمارس بها الأعمال الخطرة المعرضة للكثير من الحوادث ،يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية :

أ- تجزئة العمل : أي دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته بكل مراحل حتى نهايته من أجل معرفة المراحل التي يؤدي بها والخطورة المصاحبة لكل مرحلة .

ب - تحديد مصدر الخطر : من خلال نتائج الخطورة نقوم بتحديد ومعرفة المصادر المسببة له ،قد تكون بسبب :بيئة العمل المادية وظروفها ،العوامل النفسية أو الاجتماعية ،المورد البشري كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه .

ج - تحديد نوع المخاطر والحد من ظهورها :تصنف إلى فئتين :

الفئة الأولى : تتمثل في الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها ،فقد أحد أطراف الجسم ،الحروق ...

الفئة الثانية : تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد ،تكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كالأضرار المصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر .

¹ هشام بزو ، النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة وحدة العصير و المصبرات الغذائية- نقاوس- باتنة- ، مرجع سابق ، ص ص 154-157 .

د- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن : حيث يتم تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي تم اتخاذها .

و- المتابعة والتفتيش: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية تتبع ومراقبة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم .

5- برامج الرعاية الصحية :

إن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض إلزام صحي على المؤسسات ،تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الإهتمام بكل النواحي المعنوية والنفسية والعقلية للعامل .

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي ،وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة،حيث يقومون بتحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال،وتضع الحلول المناسبة لها ،بهدف المساهمة في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف .

7- برامج حلقات الجودة :

عبارة عن حلقة متكونة من أفراد من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي فرد الانضمام إليها ،الهدف من تكوين هذه الحلقة دراسة العمليات وتحسينها ودراسة مشاكل العمل وإقتراح حلول لها في شتى المجالات .

ما يمكننا إستخلاصه مما سبق هو أن توفر البرامج الداعمة للرضا الوظيفي في المؤسسة شيء ضروري وهذا لمساهمتها في توفير المناخ المناسب للعمل بكل راحة ما يؤثر على نفسية العاملين و يشعرون بالرضا عن عملهم و بالتالي يزداد حماسهم للعمل وتحقيق التميز.

خلاصة الفصل :

بعد الاطلاع على موضوع الرضا الوظيفي من خلال مفاهيمه المتعددة ومعرفة العوامل المؤثرة فيه نجد أنه موضوع جدير بالاهتمام أكثر من قبل المؤسسات التي ترغب في المحافظة على عاملها من خلال دراسة ومعرفة مختلف الجوانب التي تجعلهم راضين عن وظيفتهم، لأن العامل الراضي تنشأ بداخله دافعية للقيام بعمله بكل كفاءة وفعالية ما يسمح بتحسين أداءه والذي ينعكس إيجاباً عليه بصفة خاصة و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة .

لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس مستوى الرضا لدى عاملها بالاعتماد على مقاييس و طرق قياس معينة، بغية تدارك النقائص إن وجدت و إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها وهذا في حالة انخفاض مستوى الرضا أما إذا كان العكس فتحاول المحافظة على نفس المستوى أو زيادته من خلال إعدادها لبرامج داعمة للرضا الوظيفي و التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين و منه تحقيق أهداف المؤسسة.

فالعامل الراضي عن عمله يتحسن أداءه وتكون مخرجاته ذو جودة عالية والتي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

الفصل الثالث

دراسة عينة من
أساتذة كلية العلوم
الإقتصادية و
التجارية وعلوم
التسيير بالأغواط

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول والثاني لمختلف المفاهيم المرتبطة بكل من المتغيرين حوكمة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي، سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال تحليل الدراسة التي تمت على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي كالتالي :

- المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط .
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة .
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة و تفسيرها.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط

سنتطرق من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، سنقدم في هذا المبحث لمحة عن نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط والهيكل التنظيمي الذي يبرز مختلف المصالح والأقسام التابعة للكلية .

المطلب الأول : نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط

سنتطرق في هذا المطلب الى نشأة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و هيكلها التنظيمي كما يلي :

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر ب: 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر ب 57 طالب .

و في إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الاغواط تحول المعهد الى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ سنة 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.¹

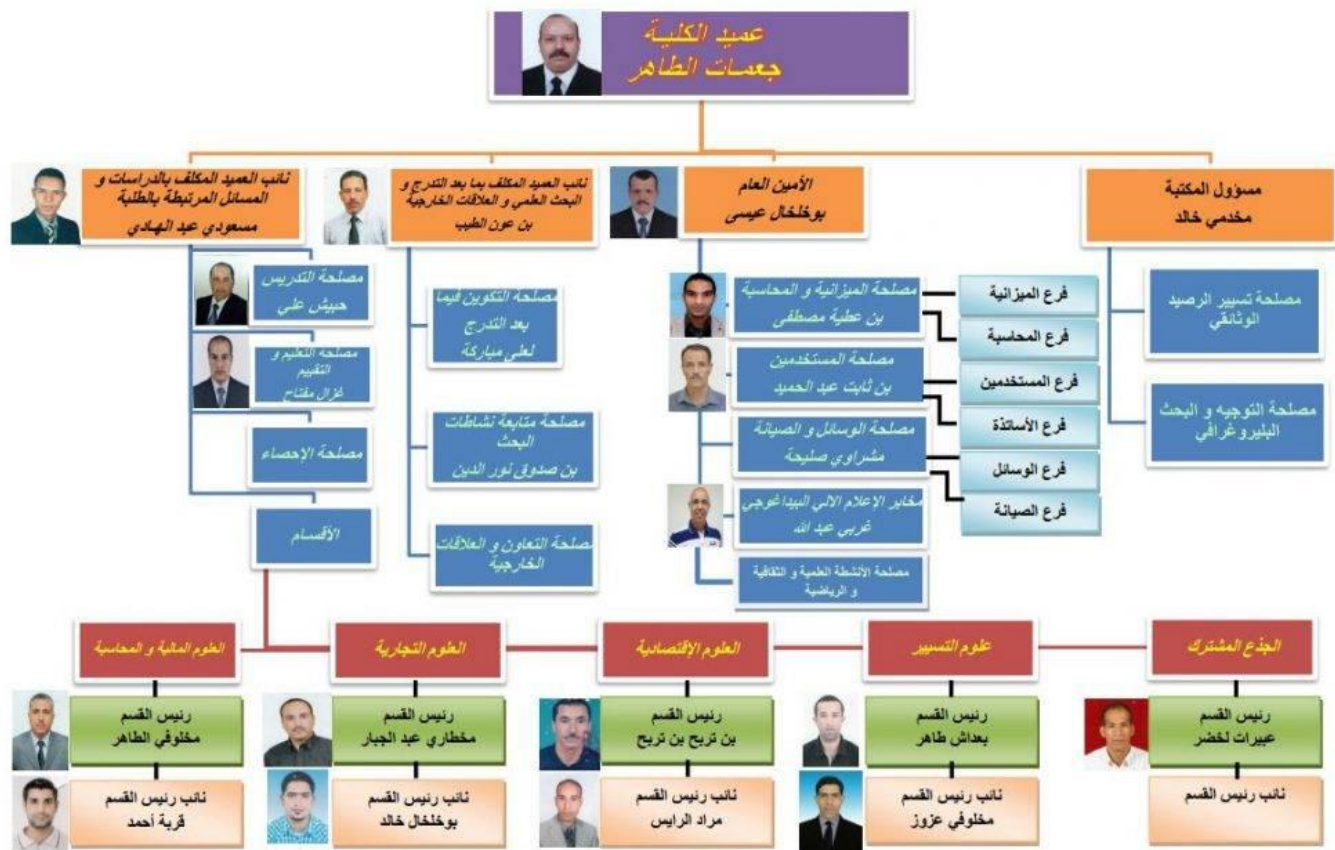
¹ <http://lagh-univ.dz/faculte-des-sciences-economiques-et-commerciales-et-des-sciences-de-gestion/>
consulté le 23.05.2022 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

يتمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بالأغواط فيما يلي :

الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الهيكل التنظيمي لكلية



الأمانة العامة للكلية:

تساهم الأمانة العامة وبشكل فعال ومنضبط في استمرارية التنمية على مستوى الكلية، كما تسهر على المتابعة الدورية في ترقية المجالات الإدارية في ظل احترام القوانين المعمول بها .

وتتمثل مهام الأمانة العامة فيما يلي :

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه ؛

- تسيير المهام المهنية لمستخدمي الكلية ؛

- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما ؛

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه ؛

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة .

أما مصالح الأمانة العامة فهي :

- مصلحة المستخدمين ؛

- مصلحة الوسائل العامة؛

- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛

- مخبر الإعلام الالي ؛

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

1- مصلحة المستخدمين:

- يشرف رئيس المصلحة على فرعين هما:

- فرع الإداريين مكلف بمتابعة المسار المهني لموظفي الكلية الدائمين والمؤقتين

- فرع الأساتذة مكلف بمتابعة المسار المهني لأساتذة الكلية بما فيها المؤقتين والمشاركين .

تعمل مصلحة المستخدمين على :

- ضمان خدمة شخصية متابعة مسار الموظف من يوم تعيينه حتى إحالته على التقاعد

- تتضمن الحالات الخاصة والاستثنائية لمسار الموظف والأستاذ مادام على قيد الخدمة .

2- المالية والمحاسبة :

تتكفل مصلحة المالية والميزانية ب:

- تحضير مشروع ميزانية الكلية ؛

- متابعة تنفيذ الميزانية ؛

- تسديد الأجورإلخ .

يشرف رئيس المصلحة على فرعين وهما :

- فرع المحاسبة ؛

- فرع الميزانية (المالية) .

3- الوسائل والصيانة :

تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة ب :

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها)؛

- صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة ؛

- مسك سجلات الجرد .

ويشرف رئيس المصلحة على فرعين وهما :

- فرع الوسائل ؛

- فرع الصيانة ؛

4 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية :

تتكفل المصلحة بعدة نشاطات ثقافية ورياضية من خلال :

تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة ؛

تنظيم دورات رياضية بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية ؛

تنظيم ندوات تحسيسية ؛

تنظيم أيام دراسية للأساتذة ؛

تنظيم احتفالات بالأيام الوطنية ؛ تكريم الموظفينإلخ.

5 - المكتبة :

- تتمثل مهام القائمين على المكتبة في :

- التكفل باقتناء المراجع ؛
- مسك بطاقيات الرسائل والمذكرات؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم .

- الهياكل البيداغوجية :

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على العديد من الهياكل البيداغوجية المهمة والمجهزة بمجموعة من الوسائل والإمكانيات باستطاعتها إستيعاب 2558 مقعد بيداغوجي وهي كالتالي :

- ثلاثة(03) مدرجات بقدرة إستيعاب 662 مقعد بيداغوجي ؛
- 42 قاعة لتدريس بقدرة استيعاب 1892 مقعد بيداغوجي .

كما تحتوي الكلية على :

- 06 قاعات للإنترنت جهاز(130جهاز)؛

- 05 قاعات للمطالعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية.

أما بالنسبة للمقرات البيداغوجية تحتوي الكلية على مبنى مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين وفيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين للأقسام البيداغوجية الأربعة:

- قسم علوم التسيير ؛
- قسم العلوم الاقتصادية ؛
- قسم العلوم التجارية ؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نموذج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات، وأخيراً فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

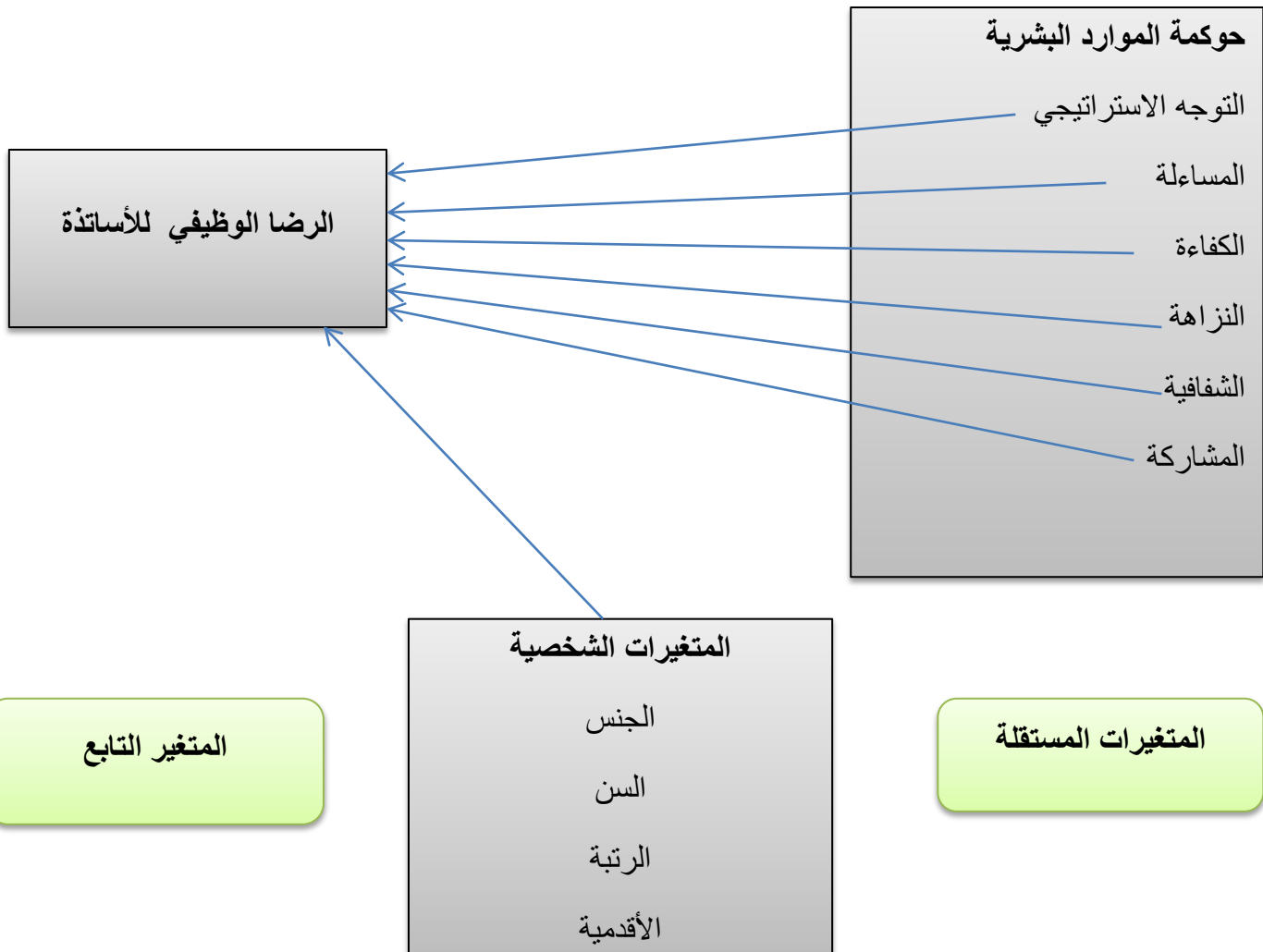
المطلب الأول : تخطيط الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تصميم نموذج الدراسة من خلال إظهار المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

- نموذج الدراسة :

يبين الشكل التالي المخطط البياني للدراسة :

الشكل رقم (8) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني : تصميم وتنفيذ الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى تحديد مجتمع و عينة الدراسة أسلوب جمع البيانات و كذا أسلوب تحليلها .

أولا - مجتمع و عينة الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط و قد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية .

و تضمنت العينة 42 أستاذا ، وبعد عملية استرجاع وجمع ومراجعة وفرز الاستثمارات تم الاحتفاظ ب: (34) استمارة استبيان ورفض (06) استمارات ، وهذا لنقص البيانات وعدم استرجاع(02) استمارتين.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات الأولية:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد تم تصميم الإستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام هي :

- القسم الأول :يحتوي على البيانات الشخصية والمعطيات الديمغرافية لعينة الدراسة المستهدفة من حيث (الجنس ، السن،الرتبة،الأقدمية) .

- القسم الثاني :يحتوي على المتغيرات المستقلة والتي تجسد حوكمة الموارد البشرية ،وهي كالتالي:

1-المحور الأول :محور التوجه الاستراتيجي ويتكون من ثلاث عبارات (1-2-3) ؛

2-المحور الثاني :محور المساءلة ويتكون من ثلاث عبارات (4-5-6) ؛

3- المحور الثالث:محور الكفاءة ويتكون من أربع عبارات (7-8-9-10)؛

4-المحور الرابع :محور النزاهة ويتكون من ثلاث عبارات (11-12-13) ؛

5-المحور الخامس :محور الشفافية ويتكون من ثلاث عبارات (14-15-16) ؛

6-المحور السادس:محور المشاركة ويتكون من أربعة عبارات(17-18-19-20).

القسم الثالث:يحتوي على المتغير التابع الرضا الوظيفي وهو يتكون من 17 عبارة (21- 37) .

-وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لقياس إجابات المستجوبين من عينة الدراسة بحيث تم إعطاء وزن لكل درجة من المقياس من أجل عملية معالجتها إحصائيا كالتالي :

موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

ثالثا- أساليب تحليل البيانات :

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2010 في الرسومات البيانية وبرنامج Spss.v26 في التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة ، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بغرض تحليل ووصف خصائص العينة و تحديد اتجاهات أفراد العينة . وهي كما يلي :

- معامل الارتباط بيرسون Pearson لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة و قيمته محصورة بين (1 و -1) ؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ؛
- اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة ؛
- التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ؛
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة ؛
- نموذج الانحدار من أجل دراسة و تحليل الأثر بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ؛
- اختبار T-test و اختبار One-Way ANOVA من أجل معرفة إذا ما كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمعطيات الديمغرافية لعينة الدراسة .

أ - اختبار صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق فقرات الإستبيان بطريقتين :

أولاً- صدق الإستبيان :

قمنا بإعداد استمارة الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين ، (الأستاذ بن تريح بن تريح ، الأستاذ الأمين حلموس ،الأستاذ رايس مراد) وبناءا على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية قمنا بتوزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة المكونة من (42) مفردة .

ثانيا- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارات الإستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه ،وقد قمنا بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي :

1- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (2) : الاتساق الداخلي لعبارات محور التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
1	تقوم الكلية بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الأساتذة	0.929	0.000
2	ترسم الكلية توجهات مستقبلية نحو تنمية قدرات الأساتذة	0.906	0.000
3	تدرج الكلية أهداف الأساتذة ضمن إستراتيجيتها العامة	0.897	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و متوسط عبارات المحور الاول - التوجه الاستراتيجي - هي طردية و قوية جدا و كلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$) و بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور- التوجه الاستراتيجي- صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

2- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني : المساءلة

الجدول رقم (3) : الاتساق الداخلي لعبارات محور المساءلة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
4	يلتزم رؤساء الأقسام بتقديم توضيحات بشكل دوري عن مهامهم ومسؤولياتهم	0.809	0.000
5	إجراءات واليات الرقابة يخضع لها الجميع في الكلية	0.862	0.000
6	تسهم المساءلة في توجيه أداء الأساتذة نحو تحقيق أهداف الكلية	0.825	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني و متوسط عبارات المحور الثاني -المساءلة -هي طردية و قوية جدا و كلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$) بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور -المساءلة - صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

3- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث : الكفاءة

الجدول رقم (4) :الاتساق الداخلي لعبارات محور الكفاءة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
7	يسعى الأساتذة لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة .	0.777	0.000
8	يمتلك أساتذة الكلية القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.	0.613	0.000
9	الكلية تحرص على وضع أهداف واضحة لأساتذتها في جميع المستويات.	0.775	0.000
10	تقوم الكلية بقياس قدرة الأساتذة على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة	0.758	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث و متوسط عبارات المحور الثالث - الكفاءة - هي طردية و قوية و كلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$) و بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور- الكفاءة- صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

4- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع : النزاهة

الجدول رقم (5) :الاتساق الداخلي لعبارات محور النزاهة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
11	التزام أساتذة الكلية و احترامهم لميثاق الآداب و الأخلاقيات الجامعية	0.760	0.000
12	هناك إجراءات إدارية و قانونية تمنع المحسوبية و الوساطة في الكلية	0.886	0.000
13	يشعر أساتذة الكلية بنزاهة الإدارة في التعامل معهم	0.855	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع متوسط عبارات المحور الرابع- النزاهة - هي طردية و قوية و كلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$) و بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور- النزاهة- صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

5- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس : الشفافية

الجدول رقم (6) :الاتساق الداخلي لعبارات محور الشفافية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
14	تنشر الكلية معلومات عن خطط و برامج و إجراءات تنظم العمل بوضوح	0.897	0.000
15	تتيح الكلية المعلومات و الوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع اساتذتها	0.935	0.000
16	تراعي الكلية الوضوح في تطبيق اللوائح و الأنظمة على كافة الأساتذة فيها	0.897	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس و متوسط عبارات المحور الخامس - الشفافية - هي طردية و قوية جدا و كلها ذات معنوية إحصائية أي أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α أي ($0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$) و بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور- الشفافية- صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

6- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس : المشاركة

الجدول رقم (7) :الاتساق الداخلي لعبارات محور المشاركة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
17	يتم أخذ اقتراحات و مبادرات الأساتذة المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار	0.916	0.000
18	تحرص الكلية على التشاور الدائم مع الأساتذة في كل الإجراءات المتعلقة بهم	0.873	0.000
19	تحرص الكلية على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال و تشجيع مبدأ التعاون بين الأساتذة	0.832	0.000
20	تشجع الكلية ثقافة الحوار بين رؤساء الأقسام و الأساتذة	0.825	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس و متوسط عبارات المحور السادس - المشاركة - هي طردية و قوية جدا و كلها ذات معنوية إحصائية أي

أن القيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α اي $0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$ و بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور- المشاركة- صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

7- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور السابع : الرضا الوظيفي

الجدول رقم (8) : الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى معنوية Sig
21	يحقق الراتب مستوى معيشي مناسب	0.388	0.023
22	يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي	0.299	0.086
23	تمائل في مقدار الراتب بين الزملاء الذين يقدمون نفس الجهد	0.527	0.001
24	الشعور بتقدير إدارة الكلية للعمل و الأداء المتميز	0.751	0.000
25	التقدير و الاحترام من طرف رؤساء من أهم الأمور التي تدفع للعمل بجد	0.476	0.004
26	يتخذ رئيس القسم قراراته اعتمادا على معلومات كاملة و دقيقة	0.754	0.000
27	الشعور بالاستقرار النفسي في العمل	0.765	0.000
28	الرضا عن الوظيفية الحالية	0.724	0.000
29	توزيع ساعات العمل مناسب	0.583	0.000
30	انجاز المهام الموكلة حتى و لو تطلب ذلك جهدا مضاعفا	0.510	0.002
31	الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل	0.791	0.000
32	تجسيد الكلية لسياسة العمل بروح الفريق بين الأساتذة	0.601	0.000
33	توفر فرص تبادل المعلومات و الخبرات مع زملاء العمل	0.692	0.000
34	التعاون في حل المشكلات بين الزملاء	0.678	0.000
35	تنظم الكلية تظاهرات و ملتقيات علمية	0.336	0.052
36	تتوفر إدارة الكلية على الشروط المادية للعمل	0.824	0.000
37	الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي	0.635	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس – الرضا الوظيفي- هي طردية أي ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية لمعظم العبارات أقل أو تساوي مستوى الدلالة α أي $0.05 \leq \text{Sig} = 0.000$ و بالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات محور الرضا الوظيفي صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

8- العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون : corrélations Pearson

الجدول رقم (9): العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.001	0.533	الرضا الوظيفي	التوجه الاستراتيجي
0.001	0.736		المساءلة
0.008	0.450		الكفاءة
0.001	0.679		النزاهة
0.003	0.747		الشفافية
0.001	0.797		المشاركة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط موجب و بالتالي هناك علاقة طردية قوية ما بين متغير المشاركة بقيمة 0.797 و الشفافية بقيمة 0.747 و المساءلة بقيمة 0.736 و النزاهة بقيمة 0.679 و المتغير التابع الرضا الوظيفي كما نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة ما بين متغير التوجه الاستراتيجي بقيمة 0.533 و الرضا الوظيفي و علاقة طردية دون المتوسط ما بين الكفاءة بقيمة 0.450 و الرضا الوظيفي.

ب- اختبار ثبات أداة الدراسة :

يقصد بأداة ثبات الدراسة هي بقاء الاستبيان ثابتا عبر الزمن بالنسبة لنفس المستجوبين، ويمكن في هذا الصدد استعمال اختبار ألفا كرونباخ حيث تتراوح قيمة α ما بين 0 و 1 ، وكلما اقتربت قيمة α من 1 كلما ارتفع مستوى ثبات أداة القياس .

و الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي :

الجدول رقم (10): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ الكلي

عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
37	0.957

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته 0.957 ، و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية ، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان .

ج- اختبار التوزيع الطبيعي Tests of normality

يقصد بالتوزيع الطبيعي هو معرفة ما إذا كانت بيانات إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي و الهدف من هذا الاختبار هو معرفة أي نوع من الاختبارات نستعملها في دراستنا الإحصائية فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نستخدم الاختبارات المعلمية و إذا كانت العكس فإننا نستعمل الاختبارات غير المعلمية .

سوف نقوم باختبار الفرضيتين ونقوم بالإجابة عليها من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

H0: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

H1: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

و الجدول التالي يبين لنا توزيع بيانات إجابات أفراد عينة الدراسة :

الجدول رقم (11) : نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع توزيع البيانات وإجابات العينة على متغيرات الدراسة
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0.992	34	0.991	0.200	34	0.077	المحور الأول: حوكمة الموارد البشرية
طبيعي	0.842	34	0.982	0.200	34	0.072	المحور الثاني : الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يعطينا نتائج نوعين من الاختبارات Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk ، فالقاعدة الأساسية لاختبار الاختبار المناسب هي معرفة عدد أفراد العينة فإذا كانت العينة تساوي أو تفوق 50 فإننا نستعين باختبار Kolmogorov-Smirnov ، أما إذا كانت العينة

أقل من 50 فإننا نستعين باختبار Shapiro-Wilk. و بما أن العينة المدروسة أقل من 50 فإننا نستدل باختبار Shapiro-Wilk .

-إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

-إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig أقل من 0.05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

و بما أن نتائج اختبار Shapiro-Wilk تبين لنا القيمة الاحتمالية بالنسبة للمحور الأول $Sig = 0.992$ و هي أكبر من 0.05 ، و القيمة الاحتمالية بالنسبة للمحور الثاني $Sig = 0.842$ و هي أكبر من 0.05 ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ما يعني أن بيانات إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض خصائص العينة و كذا مختلف الاختبارات الإحصائية و عرض نتائجها، و اختبار الفرضيات من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول : عرض خصائص عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات المحور الأول الخاص بالمعلومات الشخصية .

أولا : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

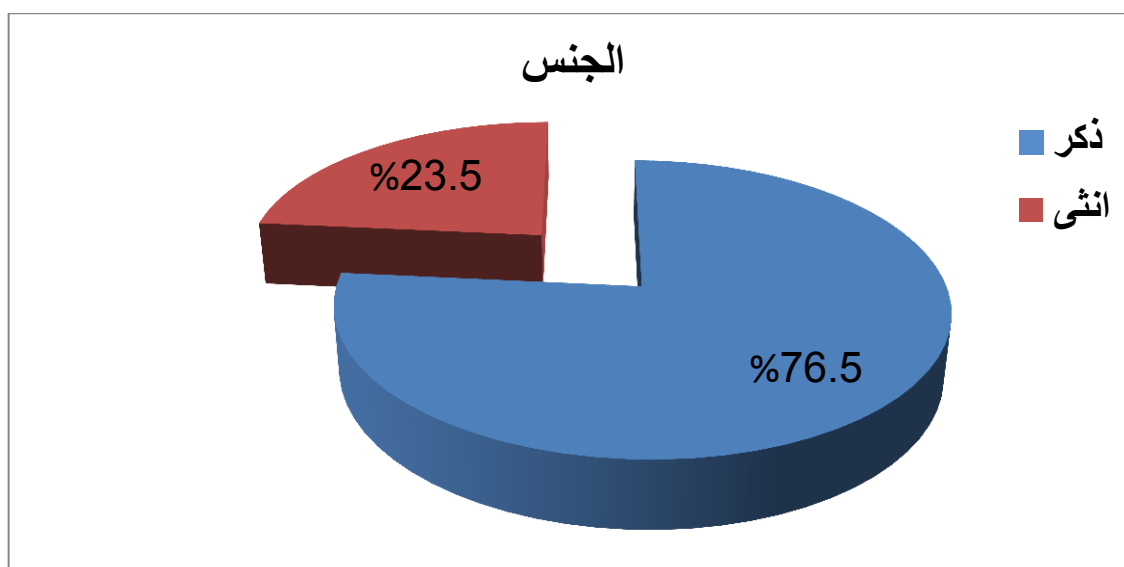
الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
76.5 %	26	ذكر
23.5 %	8	انثى
100 %	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (9)

الشكل رقم (9) : تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة الذكور في العينة تمثل 76.5% و هي تمثل الأغلبية ، في حين بلغت نسبة الإناث 23.5% ، و هذا راجع إلى وجود الذكور أكثر من الإناث في الكلية .

ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب السن

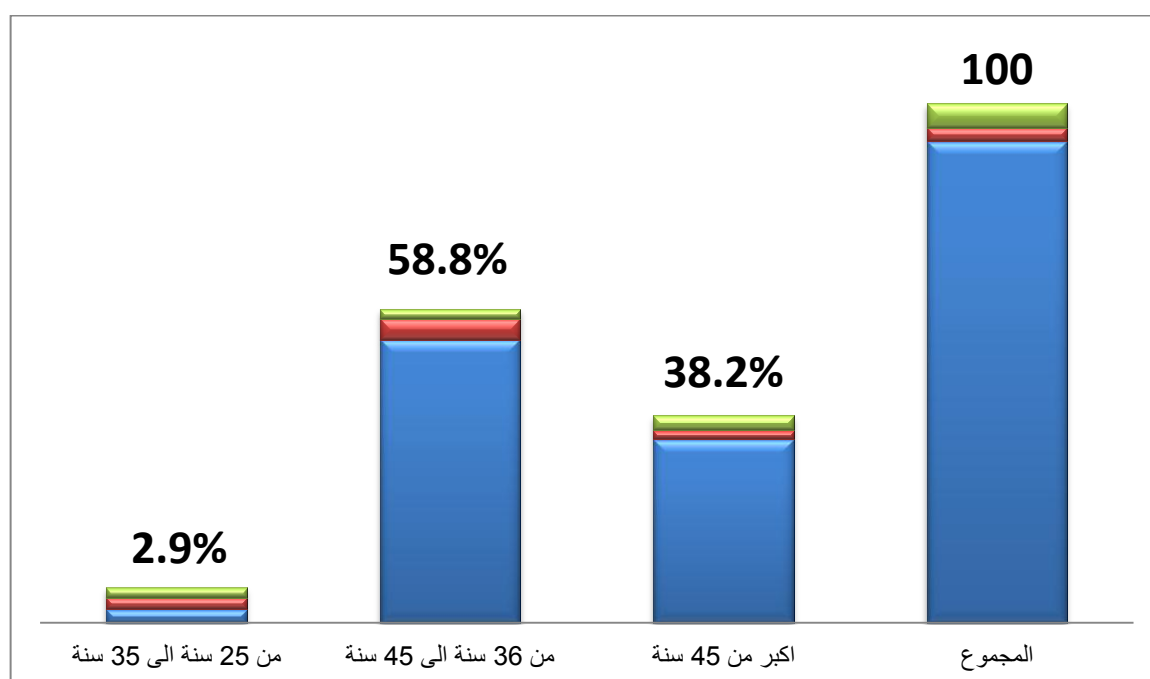
الجدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة%	التكرار	الفئة
2.90 %	1	من 25 سنة الى 35 سنة
58.8 %	20	من 36 سنة الى 45 سنة
38.2 %	13	اكبر من 45 سنة
100 %	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

و يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (10) التالي :

الشكل رقم (10) : تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين أن ما نسبته 58.8% من عينة الدراسة أعمارهم من (36 الى 45 سنة)، و ما نسبته 38.2% أعمارهم (أكبر من 40 سنة) ، ثم ما نسبته 2.9% أعمارهم من (25 الى 35 سنة) ، حيث نجد أن غالبية الأساتذة الذين تم استجوابهم تتراوح أعمارهم من (36 الى 45 سنة) .

ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

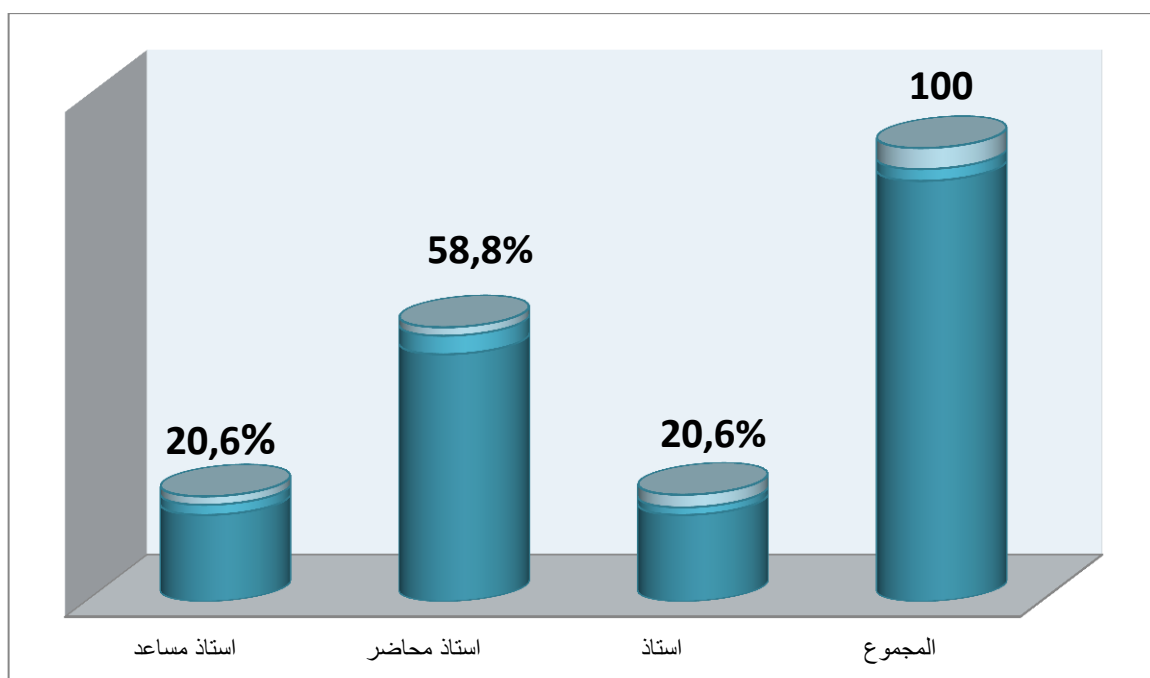
الجدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

النسبة%	التكرار	الفئة
20.6%	7	استاذ مساعد
58.8%	20	استاذ محاضر
20.6%	7	استاذ
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (11) التالي :

الشكل رقم (11) : تركيبة عينة الدراسة حسب الرتبة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن ما نسبته 58.8% كانت لفئة أستاذ محاضر و أن هناك تساوي في النسبة 20.6% التي تعود لفئة أستاذ مساعد و أستاذ ، هذا ما يعنى توفر جميع الرتب في العينة .

رابعاً : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

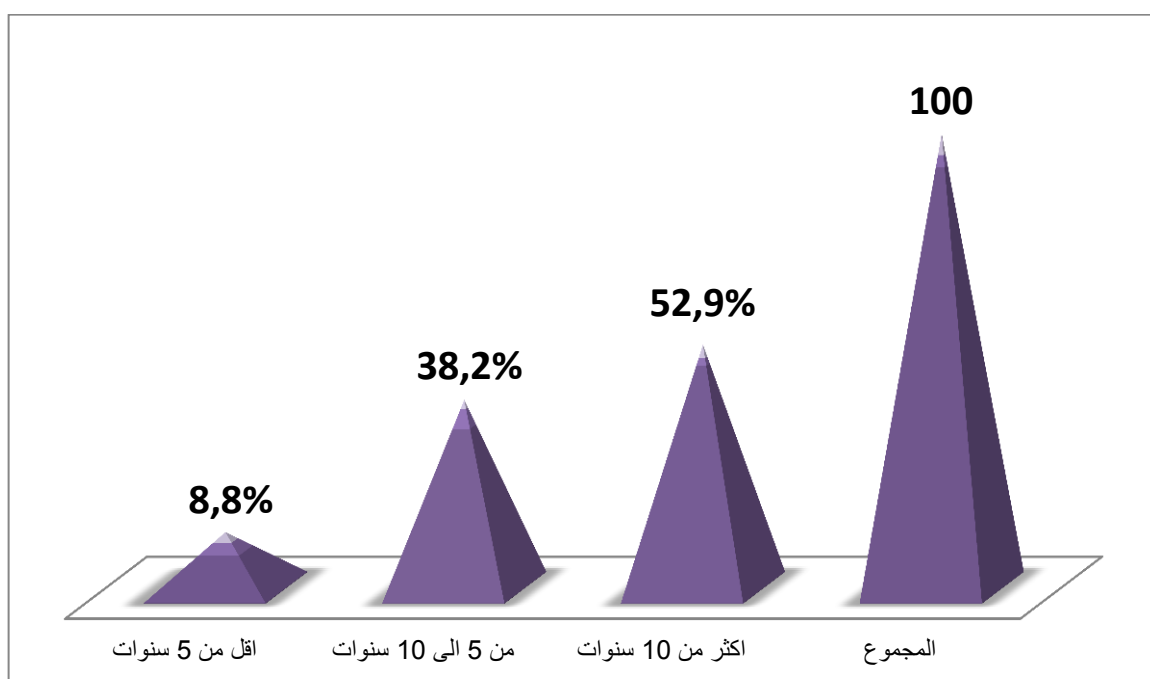
الجدول رقم (15) : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الفئة
8.8%	3	أقل من 5 سنوات
38.2%	13	من 5 الى 10 سنوات
52.9%	18	أكثر من 10 سنوات
100%	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات SPSS.V26

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (12) التالي :

الشكل رقم (12) : تركيبة عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته 52.9% يعود لفئة (أكثر من 10 سنوات) في حين تعود نسبة 38.2% لفئة (من 5 إلى 10 سنوات) أما ما نسبته 8.8% يعود لفئة (أقل من 5 سنوات)، و هذا يدل على أن أغلبية الأساتذة يتمتعون بخبرة طويلة في ميدان التعليم ما يعكس وجود دقة في النتائج.

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة وفق البيانات و المعطيات المتحصل عليها ، قمنا باستخراج التكرارات و النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته حسب مقياس ليكارت الخماسي و كذا استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية. و هذا ما توضحه الجداول التالية :

الجدول رقم (16) : مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

الفئة	الاتجاه
من 1 الى 1.8	غير موافق بشدة
اكبر من 1.8 الى 2.6	غير موافق
اكبر من 2.6 الى 3.4	محايد
اكبر من 3.4 الى 4.2	موافق
اكبر من 4.2 الى 5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين

تم تحديد طول الفئة في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الفئة، وأصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول السابق .

أولاً- اتجاهات عبارات محور حوكمة الموارد البشرية

الجدول رقم (17) : مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقوم الكلية بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الأساتذة	3,29	1,060	محايد
2	ترسم الكلية توجهات مستقبلية نحو تنمية قدرات الأساتذة	3,03	1,141	محايد
3	تدرج الكلية أهداف الأساتذة ضمن استراتيجيتها العامة	2,79	1,175	محايد
متوسط عبارات المحور الأول		3,0392	1,02417	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود إتجاه محايد لعبارات المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ب 3.0392 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة ما بين 2.6-3.4 وهو ما يؤكد محايدتهم، كما نلاحظ أن العبارة الأولى هي الأكثر تجانسا وذلك بانحراف معياري قدره 1.060 أما العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة الثالثة بانحراف معياري قدره 1.175 وبالتالي يوجد تشتت في آراء العينة بالنسبة لمحور التوجه الاستراتيجي.

الجدول رقم(18): مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
4	يلتزم رؤساء الأقسام بتقديم توضيحات بشكل دوري عن مهامهم ومسؤولياتهم	3,36	1,055	محايد
5	إجراءات وأليات الرقابة يخضع لها الجميع في الكلية	3,12	1,038	محايد
6	تسهم المساءلة في توجيه أداء الأساتذة نحو تحقيق أهداف الكلية	3,47	1,107	موافق
متوسط عبارات المحور الثاني		3,3137	0,88360	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود اتجاه محايد لعبارات المحور الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات المحور ب3.3137 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة ما بين 2.60- 3.40 غير أن العبارة السادسة بلغت 3.47 ما يعني أن اتجاه العينة كان موافق ، كما نلاحظ أن العبارة الخامسة هي الأكثر تجانسا وذلك بانحراف معياري قدره 1.038 أما العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة فكانت العبارة السادسة بانحراف معياري قدره 1.107، وبالتالي يوجد تشتت لآراء العينة بالنسبة لمحور المساءلة .

الجدول رقم (19): مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
7	يسعى الأساتذة لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة	3,91	0,830	موافق
8	يملك أساتذة الكلية القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة	4,18	0,576	موافق
9	تحرص الكلية على وضع أهداف واضحة لأساتذتها في جميع المستويات	3,21	0,946	محايد
10	تقوم الكلية بقياس قدرة الأساتذة على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة	2,76	1,075	محايد
	متوسط عبارات المحور الثالث	3,5147	0,63646	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور 3.5147 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة بين 3.40-4.20، أي أن أفراد العينة يوافقون على العبارتين السابعة و الثامنة ، أما العبارة التاسعة و العاشرة فكان اتجاه أفراد العينة محايدا كما نلاحظ أن العبارة الثامنة هي الأكثر تجانسا و ذلك بانحراف معياري قدره 0.576 ، أما العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة كانت العبارة العاشرة بانحراف معياري قدره 1.075 . و هذا يدل على أن اساتذة الكلية يؤدون مهامهم بكل كفاءة .

الجدول رقم (20): مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	التزام أساتذة الكلية و احترامهم لميثاق الآداب و الأخلاقيات الجامعية	3,76	0,855	موافق
12	هناك اجراءات إدارية و قانونية تمنع المحسوبية و الوساطة في الكلية	3,18	1,086	محايد
13	يشعر أساتذة الكلية بنزاهة الإدارة في التعامل معهم	3,15	1,258	محايد
	متوسط عبارات المحور الرابع	3,3627	0,89656	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود إتجاه محايد لعبارات المحور الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور 3.3627 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة ما بين 2.60- 3.40 غير أن العبارة الحادية عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.76 ما يعني أن اتجاه العينة كان موافق، كما نلاحظ أن العبارة الحادية عشر هي الأكثر تجانسا وذلك بانحراف معياري قدره 0.855 أما العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة فكانت العبارة الثالثة عشر بانحراف معياري قدره 1.258 . و هذا ما يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول محور النزاهة..

الجدول رقم (21) : مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
14	تنشر الكلية معلومات عن خطط و برامج و اجراءات تنظم العمل بوضوح	3,35	1,178	محايد
15	تتيح الكلية المعلومات و الوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع أساتذتها	3,50	1,187	موافق
16	تزاعي الكلية الوضوح في تطبيق اللوائح و الأنظمة على كافة الأساتذة فيها	3,38	1,206	محايد
	متوسط عبارات المحور الخامس	3,4118	1,08264	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على عبارات المحور الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ب3.4118 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة ما بين 3.40- 4.2 ، أي أن أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة عشرة . أما العبارة الرابعة عشرة والسادسة عشرة فكان

الفصل الثالث دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
بالأغواط

اتجاه افراد العينة محايدا ، كما نلاحظ أن العبارة الرابعة عشرة هي الأكثر تجانسا وذلك بانحراف معياري قدره 1.178 أما العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة كانت العبارة السادسة عشرة بانحراف معياري قدره 1.206 . و هذا ما يدل على وجود شفافية و وضوح في المعلومات و الوثائق التي تتيحها الكلية.

الجدول رقم (22) : مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور السادس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	يتم أخذ اقتراحات و مبادرات الأساتذة المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار	3,03	1,132	محايد
18	تحرص الكلية على التشاور الدائم مع الأساتذة في كل الإجراءات المتعلقة بهم	3,18	0,936	محايد
19	تحرص الكلية على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال و تشجيع مبدأ التعاون بين الأساتذة	3,38	1,074	محايد
20	تشجع الكلية ثقافة الحوار بين رؤساء الأقسام و الأساتذة	3,62	0,985	موافق
	متوسط عبارات المحور السادس	3,2941	0,88863	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود اتجاه محايد لعبارات المحور السادس حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور 3.2941 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة ما بين 2.60- 3.40 غير أن العبارة العشرون بلغ متوسطها الحسابي 3.62 ما يعني أن اتجاه العينة كان موافق ، كما نلاحظ أن العبارة الثامنة عشرة هي الأكثر تجانسا وذلك بانحراف معياري قدره 0.936 أما العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة فكانت العبارة السابعة عشرة بانحراف معياري قدره 1.132 و هذا ما يدل على تشتت آراء العينة فيما يخص محور المشاركة .

ثانيا - اتجاهات عبارات محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (23) مدى موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور السابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
21	يحقق الراتب مستوى معيشي مناسب	3.50	1.161	موافق
22	يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي	3.03	1.167	محايد
23	تمائل في مقدار الرواتب بين الزملاء الذين يقدمون نفس الجهد	3.18	1.029	محايد
24	الشعور بتقدير إدارة الكلية للعمل و الأداء المتميز	3.03	1.000	محايد
25	التقدير و الاحترام من طرف الرؤساء من أهم الامور التي تدفع للعمل بجد	4.09	0.866	موافق بشدة
26	يتخذ رئيس القسم قراراته اعتمادا على معلومات كاملة و دقيقة	3.74	0.931	موافق
27	الشعور بالاستقرار النفسي في العمل	3.82	1.029	موافق
28	الرضا عن الوظيفة الحالية	4.06	0.851	موافق
29	توزيع ساعات العمل مناسب	3.82	0.936	موافق
30	انجاز المهام الموكلة حتى و لو تطلب ذلك جهدا مضاعفا	4.21	0.592	موافق بشدة
31	الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل	3.97	0.797	موافق
32	تجسيد الكلية لسياسة العمل بروح الفريق بين الأساتذة	3.26	0.994	محايد
33	توفر فرص تبادل المعلومات و الخبرات مع زملاء العمل	3.56	1.021	موافق
34	التعاون في حل المشكلات بين الزملاء	3.53	0.929	موافق
35	تنظم الكلية تظاهرات و ملتقيات علمية	3.06	1.229	محايد
36	تتوفر الكلية على الشروط المادية للعمل	3.12	1.122	محايد
37	الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي	3.62	1.045	موافق
	متوسط عبارات المحور السابع	3.5640	0.58968	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه عبارات محور الرضا الوظيفي يميل نحو الموافقة بمتوسط قدره 3.5640 وانحراف معياري ب 0.58968 و هو أقل انحراف معياري مقارنة بالمحاور السابقة و هذا ما يدل على أن هذ المحور أكثر تجانسا من بقية المحاور السابقة، مع العلم أنه يوجد تشتت في آراء العينة في عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

سيتم التطرق الى بعض الاختبارات الإحصائية و هذا من أجل رفض أو تأكيد الفرضيات، و الوصول الى النتائج و تحليلها .

أولا - اختبار الفرضيات :

سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية للدراسة و هذا اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 5\%$ باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (24) :معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستيودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.279		0.285	1.502	1 الثابت
0.000	7.426	0.795	0.084	0.621	حوكمة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لحوكمة الموارد البشرية (Sig=0.000) و هي أقل من $\alpha = 0.05$ و هذا ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ،أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المورد البشرية على الرضا الوظيفي.

و منه نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط : $Y = 0.621x + 1.502$

حيث : كلما زادت حوكمة الموارد البشرية بوحدة واحدة يزيد الرضا الوظيفي ب (1.502%) .

الجدول رقم (25): معامل التحديد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.795a	0.633	0.621	0.36286

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ($R=0.795$) و هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين حوكمة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي ، كما نلاحظ أن معامل التحديد ($R^2=0.633$) أي أن نسبة (63.30 %) من التغير في الرضا الوظيفي سببه التغير في المتغيرات المستقلة الفرعية (أبعاد حوكمة الموارد البشرية) . و النسبة 36.7% المتبقية تنسب إلى عوامل أخرى .

الجدول رقم (26): تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	7.262	1	7.262	55.151	0.000 ^b
الباقي	4.213	32	0.132		
المجموع	11.475	33			

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية ($Sig=0.000$) وهي أقل من الدرجة المعنوية $\alpha = 0.05$ وهذا ما يدل على أن نموذج الانحدار مناسب لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

2- الفرضيات الفرعية

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد :

الجدول رقم (27): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستيوذنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.652		0.343	1.937	الثابت
0.368	0.915	0.122	0.077	0.070	التوجه الاستراتيجي
0.016	2.560	0.425	0.111	0.284	المساءلة
0.108	-1.663	-0.243	0.136	-0.225	الكفاءة
0.973	-0.034	-0.007	0.124	-0.004	النزاهة
0.307	1.041	0.230	0.121	0.125	الشفافية
0.067	1.908	0.390	0.136	0.259	المشاركة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Sps.v26

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للتوجه الاستراتيجي Sig=0.368 و هي أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي .

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للمساءلة $Sig=0.016$ و هي أقل من $\alpha=0.05$ وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الرضا الوظيفي .

3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

1H : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للكفاءة $Sig=0.108$ و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و هذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على الرضا الوظيفي .

4-2 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

1H : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للنزاهة $Sig=0.973$ و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و هذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة على الرضا الوظيفي .

5-2 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

0H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

1H : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للشفافية Sig=0.307 و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و هذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الرضا الوظيفي.

6-2 اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

0H : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

1H : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للمشاركة Sig=0.067 و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و هذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على الرضا الوظيفي.

قمنا باستبعاد المتغيرات المستقلة – التوجه الاستراتيجي ، الكفاءة، الشفافية ، النزاهة و المشاركة – لأنها و حسب الدراسة لا تؤثر في الرضا الوظيفي . و منه تعطى معادلة الانحدار الخطي المتعدد الجديدة كما يلي:

$$Y = 0.284x_2 + 1.937$$

حيث كلما زادت المساءلة بوحدة واحدة زاد الرضا الوظيفي ب 1.937

3-الفرضية الرئيسية الثانية :

0H:لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المعطيات الديمغرافية لعينة الدراسة و الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5 % .

1H: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المعطيات الديمغرافية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية 5 % .

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

0H:لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية 5 %

1H: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية 5 %

الجدول رقم (28) : اختبار T للعينات المستقلة لعامل الجنس Independent-Samples T-Test

Sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.644	0.466	3.5905	26	ذكر	الرضا
		3.47779	8	انثى	الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة $T=0.466$ و القيمة الاحتمالية $Sig=0.644$ و هي أكبر من $\alpha = 0.05$ و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس .

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

0H : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 5%

1H : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل السن عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم(29) : اختبار التباين الاحادي لعامل السن One-Way ANOVA

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار فيشر T	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الرضا الوظيفي
0.584	0.548	0.196	2	0.392	بين المجموعات	
		0.358	31	11.083	داخل المجموعات	
			33	11.475	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig=0.584 و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل السن.

3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

0H : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الرتبة عند مستوى معنوية 5%.

1H : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الرتبة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (30) : اختبار التباين الاحادي لعامل الرتبة One-Way ANOVA

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.758	0.279	0.101	2	0.203	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.364	31	11.272	داخل المجموعات	
			33	11.475	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig=0.584 و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الرتبة.

4-3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

0H : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الأقدمية عند مستوى معنوية 5%.

1H : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الأقدمية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (31) : اختبار التباين الاحادي لعامل الأقدمية One-Way ANOVA

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.678	0.394	0.142	2	0.284	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.361	31	11.191	داخل المجموعات	
			33	11.475	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig=0.584 و هي أكبر من $\alpha=0.05$ و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لعامل الأقدمية.

ثانيا- تفسير نتائج الاستبيان :

سننتقل إلى تفسير نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها بعد الدراسة التحليلية عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية .

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط ، أي هناك اتفاق عام من طرف أفراد العينة حول وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ، ما يفسره التغير بنسبة 63.30% في الرضا الوظيفي سببه التغير في أحد المتغيرات المستقلة لحوكمة الموارد البشرية.

2-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى :

تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بالأغواط ، أي لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي .

الفرضية الثانية :

تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمساءلة على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، أي يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول أن المساءلة تسهم في توجيه أداء الأساتذة نحو تحقيق أهداف الكلية .

الفرضية الثالثة :

تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للكفاءة على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، أي لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول أثر الكفاءة في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة :

تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنزاهة على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، أي لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول أثر النزاهة في تحقيق الرضا الوظيفي .

الفرضية الخامسة :

تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للشفافية على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، أي لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول أثر الشفافية في تحقيق الرضا الوظيفي .

الفرضية السادسة :

تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، أي لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول أثر المشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي.

3- الفرضية الرئيسية الثانية :

تم التوصل إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المعطيات الديمغرافية و الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الفرضيات الفرعية :

تم التوصل إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تعزى لعامل الجنس ، السن ، الرتبة ، الأقدمية ، أي أن إجابات أفراد العينة لم تتأثر بهذه العوامل.

خلاصة الفصل :

تناولنا من خلال هذا الفصل تقديمًا عامًا عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط حيث تطرقنا إلى نشأة الكلية و هيكلها التنظيمي . كما قمنا بدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط باستخدام أداة الاستبيان، وقد اعتمدنا في دراستنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 لتحليل البيانات و الوصول إلى نتائج التي تم الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات ، و قد توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر في تطبيق كل من مبدأ (التوجه الاستراتيجي، الكفاءة، النزاهة، الشفافية والمشاركة) على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية محل الدراسة في حين يوجد أثر في تطبيق مبدأ المساءلة على الرضا الوظيفي .

خاتمة

خاتمة

أصبح تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية أمراً إلزامياً في المؤسسات التي تريد تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، حيث تعمل من خلال مبادئها على توجيه أداء المورد البشري والرقابة عليه، باعتباره أهم مورد من بين الموارد الأخرى لقدرته على التكيف مع مختلف المتغيرات.

فتوفر بيئة مناسبة للعمل تمتاز بالممارسات السليمة والأخلاقية تشجع على الإبداع والابتكار، كما أنها تحقق الرضا الوظيفي .

فالرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل منها عوامل تنظيمية كالأجر، ظروف و محتوى العمل نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء وعوامل شخصيه مرتبطة بالفرد نفسه كاحترام الذات، الإستعداد وغيرها من العوامل المختلفة .

إن الأداء المتميز والولاء للمؤسسة يعتبران من أهم مؤشرات رضا العامل عن عمله، وعلى عكس ذلك فإن الغيابات المتكررة والتمارض وكثرة الشكاوي تظهر عدم رضا العامل، كما تعتمد على طرق قياس متعددة لمعرفة درجة رضا عاملها

و تعتبر الجامعة من بين المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها واستراتيجيتها وهذا من خلال اعتمادها على ما تمتلكه من كفاءات، واتباعها لأساليب وممارسات مناسبة التي تضمن شفافية ووضوح في تطبيق الآليات والقوانين التي تضمن حقوق الجميع ومساءلة المسؤولين ومتخذي القرارات على مستوى الجامعة وكذا المشاركة الفعالة لجميع الأطراف والأخذ باقتراحاتهم و مبادراتهم بعين الإعتبار .

و من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط لمعرفة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات و هي كما يلي:

أولاً - نتائج اختبار الفرضيات :

✓ لا يوجد أثر لمبدأ التوجه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعينة المدروسة؛

✓ لا يوجد أثر لمبدأ الكفاءة على الرضا الوظيفي للعينة المدروسة ؛

✓ لا يوجد أثر لمبدأ النزاهة على الرضا الوظيفي للعينة المدروسة ؛

✓ لا يوجد أثر لمبدأ الشفافية على الرضا الوظيفي للعينة المدروسة ؛

✓ لا يوجد أثر لمبدأ المشاركة على الرضا الوظيفي للعينة المدروسة ؛

✓ يوجد أثر لمبدأ المساءلة على الرضا الوظيفي للعينة المدروسة .

خاتمة

ثانيا- اقتراحات وتوصيات :

- القيام بدراسات وأبحاث حول موضوع حوكمة الموارد البشرية بهدف نشر ثقافة الحوكمة ؛
- وضع قوانين ولوائح تنظيمية من شأنها أن تلزم الجميع على ضرورة تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية بشكل جاد في الجامعات ؛
- تفعيل دور المساءلة من خلال وضع جملة من الإجراءات والآليات الرقابية لضمان تادية المهام بشكل صحيح ؛
- ضرورة الإفصاح والوضوح الكامل لمختلف السياسات والتشريعات والمبادئ المتعلقة بالحوكمة و التي تحمي حقوق جميع الأطراف في الجامعة ؛
- تشجيع أسلوب التشاور والحوار وتسهيل طرق الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة بهدف اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف الجامعة.

ثالثا- آفاق البحث :

- من خلال دراستنا لموضوع حوكمة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي نؤكد على أنها لا تخلو من النقائص والقصور.
- و نظرا لأهمية هذا الموضوع وجب الاهتمام به كثيرا من خلال إجراء بحوث و دراسات مستقبلية جديدة ، و لذلك سوف نقترح بعض المواضيع التي لها صلة و هي :
- حوكمة الموارد البشرية و دورها في تحسين جودة مخرجات الجامعة ؛
 - معوقات تطبيق حوكمة الموارد البشرية في الجامعات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

ا. باللغة العربية:

أولا - الكتب :

- 1- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي) ،
الدار الجامعية ، 1986 .
- 2- أحمد رضا ، معجم متن اللغة ، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1958 .
- 3- احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر
والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن
،2009.
- 5- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، المتطلبات)،
ط2،الدار الجامعية ، القاهرة .
- 6- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع ،الاردن ، 2010.
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات
المعاصرة ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،2009.
- 8- عاطف جابرطة عبد الرحيم ،السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ،الدار
الجامعية ،الاسكندرية ، 2009.
- 9- علي غربي ،اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر
للتنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2007 .
- 10- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط 1، المؤسسة الجامعية
للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997 .
- 11- مؤنس رشاد الدين، المرام في المعاني و الكلام، ط1، القاموس الكامل عربي-عربي، دار
الراتب الجامعية سوفنير، بيروت، 2000 .

قائمة المراجع

- 12- مؤيد سعيد السالم ، عادل حردوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- 13- محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات الأعمال، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 14- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الانسانية، ط1، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، 2007 .
- 15- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2004.
- 16- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
- 17- سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.
- 18- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، ط2، داروائل للطباعة والنشر عمان ، 2004 .
- 19- وليد حليم غازي ، دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي ، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2011 .

ثانيا :المقالات

- 20- مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال ، الشيكرايوب ، مسراتي خولة ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف ادارة الموارد البشرية للإدارة العمومية دراسة حالة وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات ، المجلد 02 ، العدد 2 ، 2021
- 21- مجلة البشائر الاقتصادية ، دن أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، المجلد الرابع، العدد 3 ، 2019،

قائمة المراجع

- مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، الجزائر
- 22- صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الإقتصادي في الجزائر، العدد 3، مارس، 2018 .
- 23- لصنوني حفيظة، ميمون ايمان ، دور المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب المنظمة الدولية للتعاون الإقتصادي والتنمية في تخفيض الممارسات المحاسبية الإحتيالية مشاكل الوكالة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية ، العدد2، سبتمبر، 2017.
- 24- المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، بوخلوة باديس، قمو سهيلة ، أثر الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي المطاحن العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقرت ، عدد2 ، جوان 2016 .
- 25- المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، بن عاشور باية، قادري حسين، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية ، المجلد 6، العدد1 ، جانفي 2021 .
- 26- مجلة دراسات في علوم التربية ، براهيم براهيم ، قرين العيد ، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ظل العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل و بيئة العمل ، المجلد الأول ، العدد2 ، 2017 .
- 27- مجلة دفاتر السياسة والقانون، زاوش حسين ، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية، المجلد 13، العدد1 ، 2021 .
- 28- مجلة الإقتصاد الجديد، واكلي كلثوم ، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلد 1 ، العدد10 ، جامعة خميس مليانة، 2014.
- 29- مجلة العلوم الانسانية، مراد خليل ، حساني مسعود ، الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات و المنشآت الرياضية ، العدد48 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سبتمبر 2017.
- 30- مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، طالب عبد العزيز ، بالمداني محمد ، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية ، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2020 .
- 31- مجلة العلوم الإدارية والمالية، كموش عبد المجيد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات الآليات ونظام التشغيل ، المجلد2، العدد2 ، 2018 .

قائمة المراجع

- مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر
- 32-** بن سعدة عبد القادر، بخوش مديحة، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الاندماج الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط - ، المجلد 11 ، العدد 1 ، جانفي 2020 .
- 33-** جموعي عمر، براهيم فوزية، السعيد سعدي ، أثر اليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية رؤية مهنية دراسة ميدانية ، المجلد 13 ، العدد 1 ، 2022 .
- 34-** مجلة الاقتصاد و المجتمع، بوخمخ عبد الفتاح ، عمارة شريف ، قياس الرضا الوظيفي للمرضى في المؤسسة الاستشفائية بشير منشوري المسيلة جيجل ، العدد 7 ، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 .
- 35-** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، عبد الله خالد سليم المعايطه ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة ، العدد الثاني، المجلد الأول، أبريل 2017 .
- 36-** مجلة أبعاد اقتصادية، بن سعدة عبد القادر ، بخوش مديحة ، واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، مجلد 11 ، عدد 2، ديسمبر 2021 .
- 37-** مجلة التكامل الاقتصادي، عبد الكريم سعيدة ، مرزوقي مرزوقي ، مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة الشركة الجزائرية الكهرباء والغاز وحدة المسيلة ، المجلد 9 ، العدد 3 ، سبتمبر 2021 .
- مجلة إقتصاد المال و الأعمال جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر
- 38-** الهزام محمد، عيساوي فاطمة ، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي :دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر ، مجلد 5، عدد 3 ، سبتمبر 2021 ، جامعة محمد طاهري بشار ، الجزائر.
- 39-** عبد الكريم سعيدة ، مرزوقي مرزوقي ، واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 30408 -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة- ، المجلد 7 ، العدد 1 ، مارس 2022 .

قائمة المراجع

- 40- مزهود هشام ، كلاش مريم ،تأثير إدارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات ، المجلد 3 ، العدد 4 ، 2020 .
- 41- مجلة المنهل الاقتصادي، زيان يوسف، قارة تركي آسيا، التدقيق الاجتماعي كأداة لحوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية حالة المستشفى الجامعي تلمسان، المجلد 4، العدد 1 ، جوان 2021، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر .
- 42- مجلة التنمية البشرية، سيفي يوسف ،مزيان محمد ،عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي، العدد 11 ، مارس 2019 .

ثالثا: المداخلات:

- 43- ملتقى وطني، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، حساني رقية ، كرامة مروة ، حمزة فاطمة ، مداخلة مقدمة حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 06-07 ماي 2012
- 44- ملتقى وطني، " دور الحوكمة ومراقبة التسيير في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة"، بارش فضيلة، مداخلة مقدمة حول : تحديات مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، 25 افريل 2017 .
- 45- ملتقى دولي، "دور حوكمة الشركات في ارساء قواعد الشفافية والافصاح"، بلعادي عمار ، جاو حدو رضا، مداخلة مقدمة حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة -واقع رهانات وآفاق- بجامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010 .

رابعا: الرسائل والمذكرات:

- 46- برو هشام ، أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة وحدة العصير و المصبرات الغذائية- نقاوس- باتنة-، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2018-2019 .
- 47- بن عيسى صابر ،الرضا الوظيفي و علاقته بجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية و الرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة محمد خيضر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، بسكرة ، 2018-2019 .

قائمة المراجع

48- ستي سيد احمد ، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبيريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة ، أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2016-2017 .

49- فكري عبد الغاني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية-دراسة حالة بنك فلسطين- ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

II. باللغة الأجنبية :

50- A Grobler , ML bezuidenhout , A Hyra , Governance and HR : The Development Of A Framework For South African Organisations , Journal Of Contemporary Management , V11 , 2014 .

51- Camille Roy Dumesnil , Les Facteurs Influencent La Satisfaction Au Travail Et La Performance Du Personnel En Contact En Contexte Touristique , Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en développement du tourisme , université du Québec , Montréal , Juin 2018 .

52- Norme internationale ISO 30408 , Management Des Ressources Humaines –Ligne Directrice Sur La Gouvernances Humaine , première édition , 1-09-2016.

53- Szymon T.Dziuba , Manuela Ingaldi , Marina Zhuravskaya , Employee's Job Satisfaction And Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety , safty management-human and system , volume 2, issue 1 ,2020.

III. المواقع الإلكترونية :

54- www.lagh-univ.dz

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان

الأستاذ (ة) المحترم (ة) :

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته و أما بعد :

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات والموسومة بعنوان : **"أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة حالة-** يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و نرجو أن تساهموا بالإجابة عليه بشكل صريح و موضوعي ، مع العلم أنه سيتم استخدامه لأغراض علمية فقط .

و شكرا على تعاونكم معنا.

تحت اشراف :

د. محمد بوهالي

من اعداد الطالبتين :

دليلة دحماني

عذبية بلقاسمي

السنة الجامعية 2021-2022

يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب :

❖ معلومات عامة

الجنس : ذكر أنثى

السن : من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 سنة إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

الرتبة : أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ

الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : حوكمة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الأبعاد
					1*تقوم الكلية بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الأساتذة	بعد التوجه الاستراتيجي
					2* ترسم الكلية توجهات مستقبلية نحو تنمية قدرات الأساتذة	
					3*تدرج الكلية أهداف الأساتذة ضمن استراتيجيتها العامة	
					4* يلتزم رؤساء الأقسام بتقديم توضيحات بشكل دوري عن مهامهم ومسؤولياتهم	بعد المساءلة
					5*إجراءات واليات الرقابة يخضع لها الجميع في الكلية	
					6*تسهم المساءلة في توجيه أداء الأساتذة نحو تحقيق أهداف الكلية	
					7*يسعى الأساتذة لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال امثل للإمكانيات المتاحة	بعد الكفاءة
					8*يملك أساتذة الكلية القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة	
					9*تحرص الكلية على وضع أهداف واضحة لأساتذتها في جميع المستويات	
					10*تقوم الكلية بقياس قدرة الأساتذة على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة	
					11*التزام الأساتذة و احترامهم لميثاق الآداب و الأخلاقيات في الكلية	بعد النزاهة
					12*هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في الكلية	
					13*يشعر أساتذة الكلية بنزاهة الإدارة في التعامل معهم	
					14*تنتشر الكلية معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظم العمل بوضوح	بعد الشفافية
					15*تتيح الكلية المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع أساتذتها	
					16*تراعي الكلية الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الأساتذة فيها	
					17*يتم اخذ اقتراحات ومبادرات الأساتذة المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار	بعد المشاركة
					18*تحرص الكلية على التشاور الدائم مع الأساتذة في كل الإجراءات المتعلقة بهم	
					19*تحرص الكلية على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين الأساتذة	
					20*تشجع الكلية ثقافة الحوار بين رؤساء الأقسام والأساتذة	

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21*يحقق الراتب مستوى معيشي مناسب
					22*يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي
					23*تتماثل في مقدار الرواتب بين الزملاء الذين يقدمون نفس الجهد
					24*الشعور بتقدير إدارة الكلية للعمل والأداء المتميز
					25*التقدير والاحترام من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع للعمل بجد
					26*يتخذ رئيس القسم قراراته اعتمادا على معلومات كاملة و دقيقة .
					27*الشعور بالاستقرار النفسي في العمل
					28*الرضا عن الوظيفة الحالية
					29*توزيع ساعات العمل مناسب
					30*انجاز المهام الموكلة حتى ولو تطلب ذلك جهدا مضاعفا
					31*الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل
					32*تجسيد الكلية لسياسة العمل بروح الفريق بين الأساتذة
					33*توفر فرص تبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل
					34*التعاون في حل المشكلات بين الزملاء
					35*تعمل الكلية على إقامة تظاهرات و ملتقيات علمية
					36*تتوفر إدارة الكلية على الشروط المادية للعمل
					37*الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط	بوهالي محمد	01
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط	حلموس محمد لمين	02
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط	الرايس مراد	03
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط	بن تريح بن تريح	04

الملاحق

الملحق رقم (02) : التكرارات و النسب المئوية لخصائص العينة

FREQUENCIES VARIABLES=الاقدمية الرتبة السن الجنس
/ORDER=ANALYSIS

Frequencies

Statistiques

		الجنس	السن	الرتبة	الاقدمية
N	Valide	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	76,5	76,5	76,5
	انثى	8	23,5	23,5	100,0
Total		34	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 الى سنة 25 من	1	2,9	2,9	2,9
	سنة 45 الى سنة 36 من	20	58,8	58,8	61,8
	سنة 45 من اكبر	13	38,2	38,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مساعد استاذ	7	20,6	20,6	20,6
	محاضر استاذ	20	58,8	58,8	79,4
	استاذ	7	20,6	20,6	100,0
Total		34	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	3	8,8	8,8	8,8
	سنوات 10 الى سنوات 5 من	13	38,2	38,2	47,1
	سنوات 10 من اكثر	18	52,9	52,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	94,1
	Exclue ^a	2	5,9
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	37

RELIABILITY

```
/VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20  
V21 V22 V23 V24  
V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 V35 V36 V37  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

الملاحق

الملحق رقم (04) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان Corrélations de pearson

Corrélations

		احتياجاتها بتخطيط الكلية تقوم الأساتذة من المستقبلية	مستقبلية توجهات الكلية ترسم الأساتذة قدرات تنمية نحو	ضمن الأساتذة أهداف الكلية تدرج العامّة إستراتيجيتها	X1
احتياجاتها بتخطيط الكلية تقوم الأساتذة من المستقبلية	Corrélation de Pearson	1	,795**	,756**	,929**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34
نحو مستقبلية توجهات الكلية ترسم الأساتذة قدرات تنمية	Corrélation de Pearson	,795**	1	,683**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34
ضمن الأساتذة أهداف الكلية تدرج العامّة إستراتيجيتها	Corrélation de Pearson	,756**	,683**	1	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34
X1	Corrélation de Pearson	,929**	,906**	,897**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34

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

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=v1 v2 v3 x1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

الملاحق

Corrélations

		توضيحات بتقديم الأقسام رؤساء يلتزم ومسؤولياتهم مهامهم عن دوري بشكل	الرقابة واليات إجراءات في الجميع لها يخضع الكلية	أداء توجيه في المساءلة تسهم أهداف تحقيق نحو الأساتذة الكلية	X2
توضيحات بتقديم الأقسام رؤساء يلتزم ومسؤولياتهم مهامهم عن دوري بشكل	Corrélation de Pearson	1	,578**	,454**	,809**
	Sig. (bilatérale)		,000	,008	,000
	N	33	33	33	33
لها يخضع الرقابة واليات إجراءات الكلية في الجميع	Corrélation de Pearson	,578**	1	,583**	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	33	34	34	34
الأساتذة أداء توجيه في المساءلة تسهم الكلية أهداف تحقيق نحو	Corrélation de Pearson	,454**	,583**	1	,825**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000		,000
	N	33	34	34	34
X2	Corrélation de Pearson	,809**	,862**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	33	34	34	34

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=V4 V5 V6 X2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
```

الملاحق

Corrélations

		مهامهم لأداء الأساتذة يسعى واستغلال صحيحة بطريقة المتاحة للإمكانيات امثل	الكلية أساتذة يمتلك لتنفيذ اللازمة القدرات كفاءة بكل مهامهم	وضع على الكلية تحرص لأساتذتها واضحة أهداف المستويات جميع في	قدرة بقياس الكلية تقوم مهامهم أداء على الأساتذة محددة أداء مؤشرات وفق	X3
مهامهم لأداء الأساتذة يسعى واستغلال صحيحة بطريقة المتاحة للإمكانيات امثل	Corrélation de Pearson	1	,477**	,448**	,418*	,777**
	Sig. (bilatérale)		,004	,008	,014	,000
	N	34	34	34	34	34
القدرات الكلية أساتذة يمتلك بكل مهامهم لتنفيذ اللازمة كفاءة	Corrélation de Pearson	,477**	1	,376*	,216	,613**
	Sig. (bilatérale)	,004		,028	,220	,000
	N	34	34	34	34	34
وضع على الكلية تحرص في لأساتذتها واضحة أهداف المستويات جميع	Corrélation de Pearson	,448**	,376*	1	,407*	,775**
	Sig. (bilatérale)	,008	,028		,017	,000
	N	34	34	34	34	34
قدرة بقياس الكلية تقوم مهامهم أداء على الأساتذة محددة أداء مؤشرات وفق	Corrélation de Pearson	,418*	,216	,407*	1	,758**
	Sig. (bilatérale)	,014	,220	,017		,000
	N	34	34	34	34	34
X3	Corrélation de Pearson	,777**	,613**	,775**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

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

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=V7 V8 V9 V10 X3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

الملاحق

Corrélations

		لميثاق احترامهم و الأساتذة التزام الكلية في الأخلاقيات و الآداب	تمنع وقانونية إدارية إجراءات هناك الكلية في الوساطة المحسوبة	بنزاهة الكلية أساتذة يشعر معهم التعامل في الإدارة	X4
لميثاق احترامهم و الأساتذة التزام الكلية في الأخلاقيات و الآداب	Corrélation de Pearson	1	,601**	,427*	,760**
	Sig. (bilatérale)		,000	,012	,000
	N	34	34	34	34
تمنع وقانونية إدارية إجراءات هناك الكلية في الوساطة المحسوبة	Corrélation de Pearson	,601**	1	,623**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34
في الإدارة بنزاهة الكلية أساتذة يشعر معهم التعامل	Corrélation de Pearson	,427*	,623**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000		,000
	N	34	34	34	34
X4	Corrélation de Pearson	,760**	,886**	,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34

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

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=V11 V12 V13 X4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

الملاحق

Corrélations

		خطط عن معلومات تنشر العمل تنظم وإجراءات وبرامج بوضوح	والوثائق المعلومات الكلية تتيح البشري بموردها المتعلقة العادية أساتذتها لجميع	تطبيق في الوضوح الكلية تراعي كافة على والأنظمة اللوائح فيها الأساتذة	X5
خطط عن معلومات تنشر العمل تنظم وإجراءات وبرامج بوضوح	Corrélation de Pearson	1	,780**	,670**	,897**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34
والوثائق المعلومات الكلية تتيح البشري بموردها المتعلقة العادية أساتذتها لجميع	Corrélation de Pearson	,780**	1	,772**	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34
تطبيق في الوضوح الكلية تراعي الأساتذة كافة على والأنظمة اللوائح فيها	Corrélation de Pearson	,670**	,772**	1	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34
X5	Corrélation de Pearson	,897**	,935**	,897**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=V14 V15 V16 X5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

الملاحق

Corrélations

		اقتراحات اخذ يتم المتعلقة الأساتذة ومبادرات العمل ظروف بتحسين الاعتبار بعين	على الكلية تحرص الأساتذة مع الدائم التشاور المتعلقة الإجراءات كل في بهم	العمل على الكلية تحرص تسهيل خلال من الفريق بروح مبدأ وتشجيع الاتصال طرق الأساتذة بين التعاون	ثقافة الكلية تشجع رؤساء بين الحوار والأساتذة الأقسام	X6
ومبادرات اقتراحات اخذ يتم ظروف بتحسين المتعلقة الأساتذة الاعتبار بعين العمل	Corrélation de Pearson	1	,857**	,613**	,644**	,916**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
الدائم التشاور على الكلية تحرص الإجراءات كل في الأساتذة مع بهم المتعلقة	Corrélation de Pearson	,857**	1	,594**	,568**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	33	34	34	34	34
بروح العمل على الكلية تحرص طرق تسهيل خلال من الفريق التعاون مبدأ وتشجيع الاتصال الأساتذة بين	Corrélation de Pearson	,613**	,594**	1	,630**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	33	34	34	34	34
بين الحوار ثقافة الكلية تشجع والأساتذة الأقسام رؤساء	Corrélation de Pearson	,644**	,568**	,630**	1	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	33	34	34	34	34
X6	Corrélation de Pearson	,916**	,873**	,832**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	33	34	34	34	34

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=V17 V18 V19 V20 X6

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

الملاحق

يحقق الراتب مستوى	Corrélation de Pearson	,330	,117	,467	,238	-0,061	,167	,022	,016	-0,118	,166	,000	,042	,372	-0,062	,388
معيشي مناسب	Sig. (bilatérale)	,0007	,058	,508	,005	,175	,730	,345	,902	,927	,506	,348	1,000	,812	,030	,726
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي	Corrélation de Pearson	1,349	-0,001	,327	,091	-0,032	,033	-0,184	-0,129	-0,190	,088	,041	,062	,252	,082	,299
	Sig. (bilatérale)	,043	,997	,059	,609	,859	,855	,296	,466	,283	,623	,817	,727	,151	,637	,086
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
في تماثل مقدار الرواتب	Corrélation de Pearson	,349	1,378	,322	,366	,230	,568	,237	,265	,071	,336	,407	-0,296	,375	,149	,527
بين الزملاء الذين يقدمون نفس الجهد	Sig. (bilatérale)	,043	,028	,063	,033	,190	,000	,177	,130	,688	,052	,017	,089	,029	,400	,001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
الشعور بتقدير إدارة الكلية للعمل والأداء المتميز	Corrélation de Pearson	-0,001	,378	1,242	,627	,532	,427	,399	,610	,571	,518	,668	,270	,645	,417	,751
	Sig. (bilatérale)	,997	,028	,168	,000	,001	,012	,019	,000	,000	,002	,000	,123	,000	,014	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
التقدير والاحترام طرف من الرؤساء أهم من الأمر	Corrélation de Pearson	,327	,322	,242	1,481	,240	,431	,377	,355	,042	,217	,053	-0,062	,176	,172	,476
	Sig. (bilatérale)	,059	,063	,168	,004	,172	,011	,028	,039	,812	,218	,765	,728	,319	,330	,004
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
يتخذ رئيس القسم	Corrélation de Pearson	,091	,366	,627	,481	1,556	,536	,487	,602	,438	,511	,377	,014	,582	,453	,754

الملاحق

Y	Corrélation de Pearson	,299	,527	,751	,476	,754	,724	,583	,510	,791	,601	,692	,678	,336	,824	,635	1
	Sig. (bilatérale)	,086	,001	,000	,004	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,052	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

CORRELATIONS

/VARIABLES=V21 V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 V35 V36 V37 Y
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

الملحق رقم (05) : العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	,552**	,611**	,556**	,492**	,553**	,533**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,003	,001	,001
	N	34	34	34	34	34	34	34
X2	Corrélation de Pearson	,552**	1	,638**	,779**	,646**	,654**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X3	Corrélation de Pearson	,611**	,638**	1	,654**	,610**	,541**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001	,008
	N	34	34	34	34	34	34	34
X4	Corrélation de Pearson	,556**	,779**	,654**	1	,764**	,692**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X5	Corrélation de Pearson	,492**	,646**	,610**	,764**	1	,860**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
X6	Corrélation de Pearson	,553**	,654**	,541**	,692**	,860**	1	,797**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,533**	,736**	,450**	,679**	,747**	,797**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,008	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

الملاحق

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

الملحق رقم (06) : اختبار التوزيع الطبيعي Tests of normality

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%
Y	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
X	Moyenne	3,3227	,12963	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,0590	
		Borne supérieure	3,5865	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,3243		
	Médiane	3,2847		
	Variance	,571		
	Ecart type	,75589		
	Minimum	1,54		
	Maximum	5,00		
	Plage	3,46		
	Plage interquartile	1,23		
	Asymétrie	-,008	,403	
	Kurtosis	-,151	,788	
	Y	Moyenne	3,5640	,10113
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	3,3583	
		Borne supérieure	3,7698	
Moyenne tronquée à 5 %		3,5736		
Médiane		3,5882		
Variance		,348		
Ecart type		,58968		
Minimum		2,29		
Maximum		4,59		
Plage		2,29		
Plage interquartile		,84		
Asymétrie		-,142	,403	
Kurtosis		-,447	,788	

الملاحق

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X	,077	34	,200*	,991	34	,992
Y	,072	34	,200*	,982	34	,842

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

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (07) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

DESCRIPTIVES VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المستقبلية احتياجاتها بتخطيط الكلية تقوم الأساتذة من	34	3,29	1,060
تنمية نحو مستقبلية توجهات الكلية ترسم الأساتذة قدرات	34	3,03	1,141
ضمن الأساتذة أهداف الكلية تدرج العامة إستراتيجيتها	34	2,79	1,175
توضيحات بتقديم الأقسام رؤساء يلتزم ومسؤولياتهم مهامهم عن دوري بشكل	33	3,36	1,055
لها يخضع الرقابة واليات إجراءات الكلية في الجميع	34	3,12	1,038
الأساتذة أداء توجيه في المساءلة تسهم الكلية أهداف تحقيق نحو	34	3,47	1,107
بطريقة مهامهم لأداء الأساتذة يسعى للإمكانيات أمثل واستغلال صحيحة المتاحة	34	3,91	,830
لتنفيذ اللازمة القدرات الكلية أساتذة يمتلك كفاءة بكل مهامهم	34	4,18	,576
واضحة أهداف وضع على الكلية تحرص المستويات جميع في لأساتذتها	34	3,21	,946
أداء على الأساتذة قدرة بقياس الكلية تقوم محددة أداء مؤشرات وفق مهامهم	34	2,76	1,075
الأداب لميثاق احترامهم و الأساتذة التزام الكلية في الأخلاقيات و	34	3,76	,855
تمنع وقانونية إدارية إجراءات هناك الكلية في الوساطة المحسوبة	34	3,18	1,086
في الإدارة بنزاهة الكلية أساتذة يشعر معهم التعامل	34	3,15	1,258

الملاحق

وبرامج خطط عن معلومات الكلية تنشر	34	3,35	1,178
بوضوح العمل تنظم وإجراءات			
العادية والوثائق المعلومات الكلية تتيح	34	3,50	1,187
أساتذتها لجميع البشري بموردها المتعلقة			
اللوائح تطبيق في الوضوح الكلية تراعي	34	3,38	1,206
فيها الأساتذة كافة على والأنظمة			
الأساتذة ومبادرات اقتراحات اخذ يتم	33	3,03	1,132
بعين العمل ظروف بتحسين المتعلقة			
الاعتبار			
مع الدائم التشاور على الكلية تحرص	34	3,18	,936
بهم المتعلقة الإجراءات كل في الأساتذة			
الفريق بروح العمل على الكلية تحرص	34	3,38	1,074
وتشجيع الاتصال طرق تسهيل خلال من			
الأساتذة بين التعاون مبدأ			
رؤساء بين الحوار ثقافة الكلية تشجع	34	3,62	,985
والأساتذة الأقسام			
N valide (liste)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مناسب معيشي مستوى الراتب يحقق	34	3,50	1,161
العلمي المؤهل مع الراتب يتناسب	34	3,03	1,167
الزملاء بين الرواتب مقدار في تماثل	34	3,18	1,029
الجهد نفس يقدمون الذين			
والأداء للعمل الكلية إدارة بتقدير الشعور	34	3,03	1,000
المتميز			
من الرؤساء طرف من والاحترام التقدير	34	4,09	,866
يجد للعمل تدفع التي الأمور أهم			
على اعتمادا قراراته القسم رئيس يتخذ	34	3,74	,931
. دقيقة و كاملة معلومات			
العمل في النفسي بالاستقرار الشعور	34	3,82	1,029
الحالية الوظيفة عن الرضا	34	4,06	,851
مناسب العمل ساعات توزيع	34	3,82	,936
ذلك تطلب ولو حتى الموكلة المهام انجاز	34	4,21	,592
مضاعفا جهدا			
العمل في الزملاء مع العلاقة عن الرضا	34	3,97	,797
الفريق بروح العمل لسياسة الكلية تجسيد	34	3,26	,994
الأساتذة بين			
والخبرات المعلومات تبادل فرص توفر	34	3,56	1,021
العمل زملاء مع			
الزملاء بين المشكلات حل في التعاون	34	3,53	,929
و تظاهرات إقامة على الكلية تعمل	34	3,06	1,229
علمية ملتقيات			

الملاحق

المادية الشروط على الكلية إدارة تتوفر للعمل	34	3,12	1,122
الوظيفي والأمن بالاستقرار الشعور	34	3,62	1,045
N valide (liste)	34		

DESCRIPTIVES VARIABLES=V21 V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 V35 V36 V37
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,795 ^a	,633	,621	,36286

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7,262	1	7,262	55,151	,000 ^b
	de Student	4,213	32	,132		
	Total	11,475	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,502	,285		5,279	,000
	X	,621	,084	,795	7,426	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3 X4 X5 X6.
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X6, X3, X1, X2, X4, X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,864 ^a	,747	,690	,32807

a. Prédicteurs : (Constante), X6, X3, X1, X2, X4, X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,569	6	1,428	13,269	,000 ^b
	de Student	2,906	27	,108		
	Total	11,475	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6, X3, X1, X2, X4, X5

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,937	,343		5,652	,000			
X1	,070	,077	,122	,915	,368	,533	,173	,089
X2	,284	,111	,425	2,560	,016	,736	,442	,248
X3	-,225	,136	-,243	-1,663	,108	,450	-,305	-,161
X4	-,004	,124	-,007	-,034	,973	,679	-,007	-,003
X5	,125	,121	,230	1,041	,307	,747	,196	,101
X6	,259	,136	,390	1,908	,067	,797	,345	,185

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (08) : اختبار One-Way ANOVA / T-Test

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Y
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
Y	ذكر	26	3,5905	,59280	,11626
	انثى	8	3,4779	,61086	,21597

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Y Hypothèse de variances égales	,000	,995	,466	32	,644	,11256	,24129	-,37893	,60404
Hypothèse de variances inégales			,459	11,377	,655	,11256	,24527	-,42511	,65023

الملاحق

ONEWAY Y BY السن
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,392	2	,196	,548	,584
Intragroupes	11,083	31	,358		
Total	11,475	33			

ONEWAY Y BY الرتبة
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,203	2	,101	,279	,758
Intragroupes	11,272	31	,364		
Total	11,475	33			

ONEWAY Y BY الاعدمية
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,284	2	,142	,394	,678
Intragroupes	11,191	31	,361		
Total	11,475	33			