



العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير

بحث مقدم من أجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

MBAP

إعداد الطالب :

Kenan_59077 كنان علم الدين مداح

إشراف الدكتور

مهند ارناؤط

صفحة لجنة التكميم

الإهداء

إلى الذي أفننى من عمره السنين لكبر ونثمر والذي الغالي

إلى التي أضاءت بنور حبها المتدفق وحنانها الفيض درج حياتي
أمي الفاضلة

إلى رمز المحبة والصفاء أخواتي مي و مروة

إلى رمز التعاون والإخاء أخوتي أشرفه ، أنس ، أكنه

أهدىكم هذا البحث ..

كلمة شكر

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على أنه وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أوجه شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور مهذارناؤوط لما منحني من جهد و وقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث،

كما أشكر جميع أساتذتي الإفاضل في الجامعة الإفتراضية السورية على الجهد و على الإفق الجديد في التفكير الذي منحوني أياه خلال دراستي لماجستير إدارة الأعمال

و لن أنسى جميع الإصدقاء الإعزاء من كافة الجنسيات موظفي شركة الجابر لخدمات التأجير الذين أعطوني الوقت و الدعم المعنوي لإنجاز هذا البحث

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

كنان علم الدين مداح

المخلص

الطالب : كنان مداح

العنوان : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير

العام 2015

الجامعة الإفتراضية السورية

بإشراف الدكتور : مهند ارناؤوط

تهدف هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير كما تهدف أيضا للتعرف على مستوى هذا الرضا ومعرفة الفروق المعنوي ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم، الدخل الوضع الإجتماعي، عدد سنوات الخدمة في الشركة) على كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي المدروسة (الرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن العوائد ، الرضا عن اجراءات العمل ، الرضا عن العلاقة مع الزملاء ، الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن الإتصالات داخل الشركة)

وقد وجدت الدارسة أن الموظفين في شركة الجابر لخدمات التأجير غير راضون عن (اجراءات العمل العوائد ، الترقيات ، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل ،الإتصالات داخل الشركة) وأن رضاهم متوسط عن (الإشراف ، الرضا عن العمل نفسه) كما وجدت أيضا أن مستوى الرضا الوظيفي العام هو متوسط و أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن (الأجر ، الإتصالات ، العوائد العلاقة مع الزملاء ، العمل نفسه) يعزى للمتغيرات الشخصية . و لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لكل من (العمر، القسم ، الجنسية ،درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي) و يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من (العمر، الجنسية ، درجة التعليم الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة) ، يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لمتغير القسم

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المكتب الرئيس لشركة الجابر لخدمات التأجير وعددهم 125 موظف ، تم توزيع استمارة الإستبيان على 83 موظف من الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير وذلك من خلال وسائل التواصل الإجتماعي تمت الإجابة من قبل 74 شخص تم استبعاد أربعة ردود ، وقد استخدم الباحث برنامج spss لتحليل النتائج

قد قدمت الدراسة العديد من المقترحات أهمها عدم تعيين الموظفين من ذوي الصفات الشخصية التالية (غير عربي ، جامعي وأعلى ، غير متزوج ، من ذوي الراتب بين (3000- 4000) درهم ،أكبر من خمسين سنة وذلك من أجل تحسين درجة الرضا الوظيفي. وينصح الباحث إدارة الموارد البشرية عند رغبتها بإنهاء خدمة بعض الموظفين (الذين يتساوون في جميع المعايير) تسريح الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم عن عشر سنوات وذلك لإنخفاض مستوى رضاهم العام

الكلمات المفتاحية : الرضا الوظيفي ، عوامل الرضا الوظيفي ، العوائد ، العوامل الشخصية

الفهرس

الإهداء.....	ت
كلمة شكر.....	ث
الملخص.....	ج
قائمة الجداول.....	ر
قائمة الأشكال.....	ص
1-1- مقدمة الدراسة.....	1
2-1- مشكلة الدراسة.....	2
3-1- أسئلة الدراسة.....	4
4-1- متغيرات الدراسة.....	5
5-1- المتغير المستقل.....	10
6-1- مصطلحات الدراسة.....	11
7-1- النموذج المقترح للدراسة.....	12
8-1- فرضيات الدراسة.....	13
9-1- حدود الدراسة.....	14
10-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	14
11-1- الدراسات السابقة.....	15
1-11-1 : الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....	15
دراسة (نصر الدين، 1999) الرضا الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعي ة في الإمارات العربية المتحدة.....	15
دراسة (طناش، 1999) الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.....	15
دراسة (منصور، 2010) درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين.....	16
دراسة (أبو هنطش، 1989) الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية تحليلية.....	16
دراسة (سعاد والعايدي، 2013) الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة.....	17
دراسة (أبو مرق والجرجاوي، 2000) الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية ، الاهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة.....	17
دراسة (حويحي، 2008) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة).....	18
دراسة (غواش، 2008) الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة.....	18
دراسة (الطيب، 2008)أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية - دراسة حالة.....	19
كتاب السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ويحدد مؤلفي هذه الكتاب عدد من العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي (فليه و عبد المجيد، 2001، ص 261- 264).....	21
دراسة (2014،Koustelios،Belias،Sdrolia، و Aspriidis) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي (صراع الدور واستقلالية الموظفين) العاملين في القطاع المصرفي في اليونان.....	22

- دراسة (Saeed,2013، Lodhi، Iqbal، Nayyab، Mussawar، و Yaseen) بعنوان العوامل المؤثرة على رضا الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الباكستاني.....23
- دراسة (Waqas وآخرون) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي23
- دراسة (2013، Mehrabian، Niroumand، Mohamadian، و Naghipour) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة غيلان للعلوم الطبية.....23
- دراسة (2015، Desalegn، Akalu، و Haile) بعنوان قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التعدين في أثيوبيا والعوامل المؤثرة عليه.....24
- دراسة (Alzubi،2010) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.....24
- دراسة (Emadi،2015، Hasanzadeh، Pashaie، و Ghods) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز الصحية سمنان.....24
- دراسة (Waskiewicz،1999) العوامل المكونة للرضا الوظيفي لمساعدين المدراء للمدراس الثانوية.....24
- مقالة بعنوان (أكثر عشرة عوامل تسهم في رضا الموظف) للكاتب جاكوب مورجان من موقع فوربز (2014، Morgan).....25
- كتاب السلوك التنظيمي الطبعة الخامسة عشرة.....25
- 1-11-2 الدراسات المتعلقة بعلاقة المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي.....26
- دراسة (الطيب، 2008) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة.....26
- دراسة (حويحي، 2008) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة).....27
- دراسة (غواش، 2008) الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة.....28
- دراسة (البليهد، 2014) مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.....29
- دراسة (2013، BELIAS، KOUSTELIOS، و SDROLIAS، KOUTIVA) تأثير المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليونانية.....29
- دراسة (عمارة، 2012) علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية.....30
- 12-1- ماذا استفادت من الدراسات السابقة.....30
- 13-1- ماذا اضافت هذه الدراسة للدراسات السابقة.....31
- 14-1- أسلوب الدراسة.....31
- 15-1- استراتيجيات الدراسة.....31
- 16-1- أدوات جمع البيانات و تحليلها.....32
- 17-1- مجتمع و عينة الدراسة.....32
- 18-1- أهداف الدراسة.....32
- 19-1- أهمية الدراسة.....33
- 1-2 مفهوم الرضا.....33
- 2-2- كيف يحدث الرضا.....34
- 2-3- متى يتحقق رضا الفرد.....35
- 2-4- نظريات الرضا الوظيفي.....36
- 2-4-1 نظرية تسلسل الحاجات.....36

- 36.....2-4-2 نظرية أولدرفير
- 36.....3-4-2 نظرية العاملين
- 37.....4-4-2 نظرية العدالة والأنصاف
- 38.....5-4-2 نظرية فروم (Vroom,1964)
- 38.....6-4-2 نظرية بورتر و لولر 1968
- 39.....7-4-2 نظرية التعارض لولر
- 39.....8-4-2 نظرية الهدف
- 40.....9-4-2 نظرية المقاومة
- 40.....10-4-2 نظرية Z
- 41.....11-4-2 نظرية X ونظرية Y لدوغلاس مايكروبيجور
- 42.....12-4-2 نظرية تدعيم السلوك
- 42.....13-4-2 نظرية التكيف الوظيفي
- 42.....14-4-2 نموذج ستيرز وبورتر
- 43.....15-4-2 نظرية الجماعة المرجعية
- 43.....5-2 آثار الرضا الوظيفي
- 43.....1-5-2 مستويات الأداء
- 45.....2-5-2 الولاء التنظيمي
- 46.....3-5-2 الصحة العضوية والنفسية
- 46.....4-5-2 مستويات الإنتاجية
- 47.....6-2 آثار عدم الرضا الوظيفي
- 47.....1-6-2 الغياب
- 48.....2-6-2 دوران العمل
- 49.....3-6-2 التمارض
- 49.....4-6-2 الإصابات
- 49.....5-6-2 الشكاوى
- 49.....6-6-2 الإضراب
- 50.....7-6-2 اللامبالاة والتخريب
- 50.....7-2 أنواع الرضا الوظيفي
- 50.....1-7-2 أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته
- 50.....2-7-2 أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه
- 50.....8-2 - قياس الرضا الوظيفي
- 51.....1-8-2 قياس الإتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم
- 51.....2-8-2 أسلوب الأحداث الهامة
- 51.....3-8-2 بيانات مسح الإتجاهات
- 51.....4-8-2 طريقة قياس الإلتزام التنظيمي

51	5-8-2- بيانات مسح المناخ
51	6-8-2- إتباع أسلوب المقابلة
52	7-8-2- تكملة الجمل
52	8-8-2- استخدام قائمة الأسئلة
52	9-2- طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي
52	1-9-2- طريقة ثيرستون
53	2-9-2- طريقة ليكرت
54	3-9-2- طريقة أسكود
54	4-9-2- طريقة هرزبرغ
55	5-9-2- سلم بوجاردوس
55	6-9-2- سلم غوثمان
55	10-2- مصفوفة رضا الموظفين وتنمية المنظمة
57	11-2- علاقة القيادة و الإشراف بالرضا الوظيفي للعاملين
57	12-2- علاقة الإتصال بالرضا الوظيفي للعاملين
58	13-2- علاقة طبيعة العمل بالرضا الوظيفي
59	14-2- علاقة فرص الترقية مع الرضا الوظيفي
59	15-2- علاقة العلاقة مع الزملاء بالرضا الوظيفي
60	16-2- علاقة الرضا عن الأجر على الرضا الوظيفي
60	17-2- علاقة العوائد بالرضا الوظيفي
60	18-2- علاقة الرضا عن اجراءات العمل بالرضا الوظيفي
61	3- القسم العملي
61	1-3- نبذة عن شركة الجابر لخدمات التأجير
65	2-3- خصائص عينة البحث
65	3-3- بناء أدوات الدراسة وتطويرها
66	4-3- ثبات وصدق أداة الدراسة
66	1-4-3- ثبات أداة الدراسة
68	2-4-3- صدق أداة الدراسة
74	5-3- تحليل البيانات
135	6-3- ملخص النتائج
136	7-3- الإقتراحات والتوصيات
140	المراجع
140	المراجع الأجنبية
144	Abstract
145	الملاحق

قائمة الجداول

6	جدول يوضح 1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
37	جدول 2 يوضح المتغيرات المحددة للرضا لدى الباحثين "ماسلو، أولدفير
65	جدول 3 يوضح خصائص عينة الدراسة
66	جدول 4 يوضح أرقام العبارات التي تعبر عن كل بعد في الإستبيان
67	جدول 5 يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل عامل من عوامل الرضا الوظيفي
68	جدول 6 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الأجر في الحل
68	جدول 7 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الأجر
68	جدول 8 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الترقيات في الحل
69	جدول 9 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الترقيات
69	جدول 10 يوضح يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الإشراف في الحل
69	جدول 11 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الإشراف
70	جدول 12 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن العوائد في الحل
70	جدول 13 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن العوائد
70	جدول 14 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن إجراءات العمل في الحل
71	جدول 15 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن إجراءات العمل
71	جدول 16 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن علاقة مع الزملاء في الحل
71	جدول 17 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء
72	جدول 18 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن العمل نفسه في الحل
72	جدول 19 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن العمل نفسه
73	جدول 20 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الإتصالات في الحل
73	جدول 21 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الإتصالات
73	جدول 22 يوضح نتائج اختبار One sample T test لمعرفة الفرق الجوهري في الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي عن وسطي لمقياس
74	جدول 23 يوضح الفروق في درجة الرضا بين أبعاد الرضا الوظيفي
75	جدول 24 يوضح ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي تنازليا حسب درجة الرضا
76	جدول 25 ترتيب درجة رضا الموظفين عن ابعاد الرضا الوظيفي تنازليا حسب الجنسية
77	جدول 26 يوضح متوسط لرضا الوظيفي العام حسب درجة التعليم
77	جدول 27 يوضح الترتيب في درجة الرضا الوظيفي العام حسب الأقسام
78	جدول 28 يوضح ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب الوضع العائلي
79	جدول 29 يوضح ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب الدخل الشهري
79	جدول 30 يوضح ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب سنوات الخدمة
80	جدول 31 ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب العمر
80	جدول 32 يوضح مستوى رضا الموظفين عن الأجر طبقا للمتغيرات الشخصية
81	جدول 33 يوضح مستوى رضا الموظفين عن الترقيات طبقا للمتغيرات الشخصية
82	جدول 34 يوضح مستوى رضا الموظفين عن الإشراف طبقا للمتغيرات الشخصية
83	جدول 35 يوضح مستوى رضا الموظفين عن العوائد طبقا للمتغيرات الشخصية
84	جدول 36 يوضح مستوى رضا الموظفين عن إجراءات العمل طبقا للمتغيرات الشخصية
85	جدول 37 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى لمتغير العمر
86	جدول 38 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للعمر
86	جدول 39 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للعمر
86	جدول 40 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف
87	جدول 41 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
87	جدول 42 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
87	جدول 43 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير الجنسية
88	

جدول 44	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير المستوى التعليمي	88
جدول 45	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإجر تعزى لمتغير الدخل الشهري	89
جدول 46	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى للدخل الشهري	89
جدول 47	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للدخل الشهري	89
جدول 48	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الأجر تعزى للوضع العائلي	90
جدول 49	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإجر تعزى لعدد سنوات الخدمة	90
جدول 50	إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى لعدد سنوات الخدمة	91
جدول 51	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى لعدد سنوات الخدمة	91
جدول 52	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للعمر	92
جدول 53	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للعمر	92
جدول 54	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للعمر	92
جدول 55	الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	93
جدول 56	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	93
جدول 57	نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	93
جدول 58	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للجنسية	94
جدول 59	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الترقيات تعزى لدرجة التعلم	94
جدول 60	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للدخل الشهري	95
جدول 61	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للدخل الشهري	95
جدول 62	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للدخل الشهري	95
جدول 63	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للوضع الإجتماعي	96
جدول 64	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة	96
جدول 65	إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة	97
جدول 66	يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة	97
جدول 67	يوضح نتائج Dunnett T3 للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة	97
جدول 68	يوضح ترتيب الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى لسنوات الخدمة	98
جدول 69	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للعمر	98
جدول 70	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للعمر	99
جدول 71	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للعمر	99
جدول 72	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	99
جدول 73	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	100
جدول 74	يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	100
جدول 75	يوضح الترتيب التنازلي في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	101
جدول 76	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للجنسية	101
جدول 77	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإشراف تعزى لدرجة التعلم	102
جدول 78	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للدخل الشهري	102
جدول 79	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للدخل الشهري	103
جدول 80	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للدخل الشهري	103
جدول 81	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للوضع الإجتماعي	103
جدول 82	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى لعدد سنوات الخدمة في الشركة	104
جدول 83	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى لعدد سنوات الخدمة في الشركة	104
جدول 84	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى لعدد سنوات الخدمة في الشركة	104
جدول 85	يوضح الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى لمتغير العمر	105
جدول 86	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للعمر	105
جدول 87	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى للعمر	105

106	جدول 88 الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
106	جدول 89 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
107	جدول 90 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
107	جدول 91 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العوائد تعزى للجنسية
108	جدول 92 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العوائد لدرجة التعلم
108	جدول 93 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للدخل الشهري
109	جدول 94 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للدخل الشهري
109	جدول 95 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى للدخل الشهري
109	جدول 96 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العوائد تعزى للوضع الإجتماعي
110	جدول 97 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى لسنوات الخدمة في الشركة
110	جدول 98 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى لسنوات الخدمة في الشركة
110	جدول 99 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى لسنوات الخدمة في الشركة
111	جدول 100 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للعمر
111	جدول 101 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للعمر
112	جدول 102 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للعمر
112	جدول 103 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف
113	جدول 104 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
113	جدول 105 نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للموظف
113	جدول 106 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للجنسية
113	جدول 107 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى لدرجة التعلم
114	
114	جدول 108 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للدخل الشهري
115	جدول 109 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للدخل الشهري
115	جدول 110 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للدخل الشهري
115	جدول 111 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للوضع الإجتماعي
116	جدول 112 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى لسنوات الخدمة في الشركة
116	جدول 113 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى لسنوات الخدمة في الشركة
116	جدول 114 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى لسنوات الخدمة
117	جدول 115 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للعمر
117	جدول 116 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للعمر
117	جدول 117 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للعمر
118	جدول 118 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
118	جدول 119 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف
119	جدول 120 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للموظف
119	جدول 121 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للجنسية
119	
120	جدول 122 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لدرجة التعلم
120	جدول 123 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للدخل الشهري
121	جدول 124 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للدخل الشهري
121	جدول 125 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للدخل الشهري
121	جدول 126 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للوضع الإجتماعي
121	
122	جدول 127 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لسنوات الخدمة في الشركة
122	جدول 128 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

جدول 129	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لسنوات الخدمة في الشركة	122
جدول 130	يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسه تعزى للعمر	123
جدول 131	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى للعمر	123
جدول 132	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى للعمر	123
جدول 133	يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف	124
جدول 134	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة عن العمل تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	124
جدول 135	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	125
جدول 136	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى للجنسية	125
جدول 137	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى لدرجة التعلم	126
جدول 138	يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى للدخل الشهري	126
جدول 139	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى للدخل الشهري	127
جدول 140	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى للدخل الشهري	127
جدول 141	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى للوضع الإجتماعي	127
جدول 142	يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى لسنوات الخدمة	128
جدول 143	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى لسنوات الخدمة	128
جدول 144	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسة تعزى لسنوات الخدمة	128
جدول 145	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للعمر	129
جدول 146	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للعمر	129
جدول 147	يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للعمر	130
جدول 148	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف	130
جدول 149	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	131
جدول 150	يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف	131
جدول 151	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للجنسية	131
جدول 152	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى لدرجة التعلم	132
جدول 153	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للدخل الشهري	133
جدول 154	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للدخل الشهري	133
جدول 155	يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للدخل الشهري	133
جدول 156	يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للوضع الإجتماعي	134
جدول 157	يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى لسنوات الخدمة في الشركة	134
جدول 158	يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى لسنوات الخدمة في الشركة	135
جدول 159	يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى لسنوات الخدمة	135
جدول 160	يوضح ذوي الرضا المنخفض عن الأجر	137
جدول 161	نتائج جداول التقاطعات للموظفين ذوي الرضا المنخفض عن الأجر	137
جدول 162	يوضح ذوي الرضا المنخفض عن الترقيات	137
جدول 163	نتائج جداول التقاطعات للموظفين ذوي الرضا المنخفض عن الترقيات	138

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1 يوضح إيرادات تقريبية لشركة الجابر لخدمات التأجير 3
- رسم توضيحي 2 يوضح تزايد معدل دوران اليد العاملة في شركة الجابر لخدمات التأجير 4
- رسم توضيحي 3 النموذج المقترح للدراسة 12
- رسم توضيحي 4 يوضح آلية حدوث الرضا 35
- رسم توضيحي 5 يوضح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي 44
- رسم توضيحي 6 يوضح طريقة ثيرستون لقياس الرضا الوظيفي 53
- رسم توضيحي 7 طريقة أسكود لقياس الرضا الوظيفي 54
- رسم توضيحي 8 مصفوفة رضا العاملين وتنمية المنظمة 56
- رسم توضيحي 9 يوضح المخطط التنظيمي لشركة الجابر لخدمات التأجير 64

1 - الإطار المنهجي للدراسة

1-1- مقدمة الدراسة

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لمدى فاعلية الأداء ، فإذا كان العاملون راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضين فإن ذلك يسهم في تغيبهم عن العمل وكثرة الحوادث والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى ، ويمكن تحديد الأسباب الداعية للإهتمام بالرضا الوظيفي بالتالية، حيث أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل. وكذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم ، وأيضاً " هنالك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية كما أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء فكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء. إن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الشعور بالرضا تكون درجة إنتاجيتهم في العمل أفضل من الأفراد الذين يتصفون بمستوى رضا منخفض ، وهذا ما عزز أهمية العلاقة الإرتباطية بين الشعور المرتفع بالرضا والأداء المتميز حيث أن الرضا الوظيفي هو أحد مكونات ثلاثة لها الأهمية العظمى في التأثير على إنتاجية العامل بالإضافة إلى كل من التحفيز ومستوى الأداء و لهذه العناصر الثلاثة الأثر الواضح في تنظيم السلوك والإلتزام داخل المؤسسة (فليه و عبد المجيد، 2001، ص259) كما أن الرضا الوظيفي هو أحد المفاهيم المهمة داخل المنظمة فهو أساس للكثير من سياسات واستراتيجيات الإدارات العليا لزيادة الإنتاجية والكفاءة (الجرجاوي و أبو مرق، 2000). تتبع أهمية دراسة الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على رضا الموظفين وذلك من أجل توفير بيئة أعمال أفضل . وعموماً عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ، وكذلك يضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الأنتقام من المنظمة وإلحاق الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً " في مجال الأعمال التي تتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يتعزز لديه الولاء والإنتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلي الإبداع والعمل الخلاق والتجديد ونظراً " لأهمية الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير أداء العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم فضلاً " عن انعكاساته الإيجابية الأخرى كزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين ، كل ذلك دعا إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في

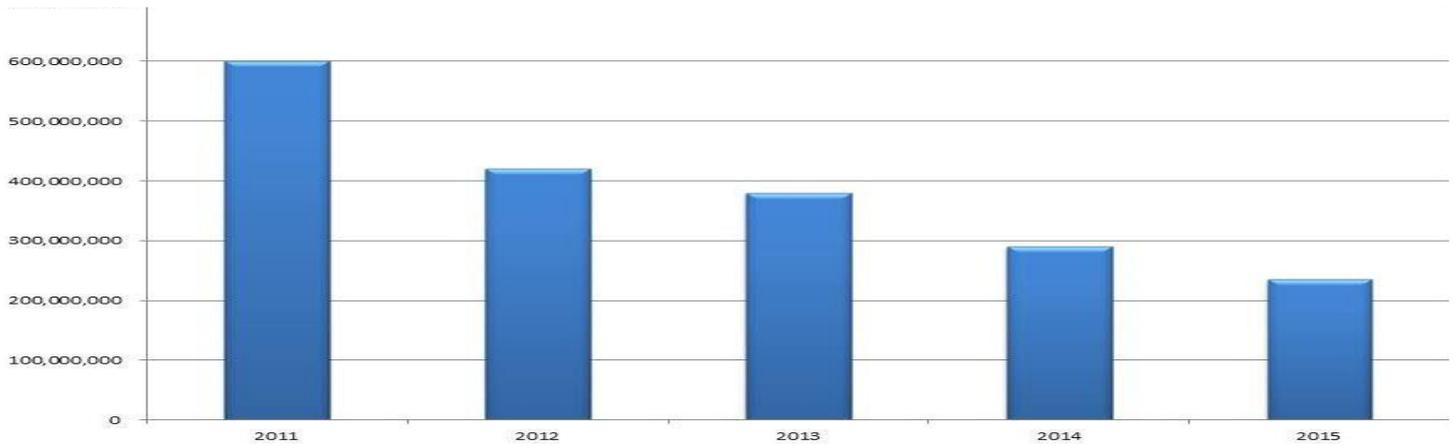
مجال علم النفس و الإدارة ، وهذا الإهتمام يعود إلي أن معظم الأفراد يقضون جزءاً " كبيراً " من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي من المهم بالنسبة لهذه الشريحة البحث في موضوع الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية .

1-2- مشكلة الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بهذا العمل. كما ويعد إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية ، و ينقص معدل الغياب و يتحسن سلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته وقد تعددت النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي حيث فسرت نظرية الحاجات أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقاً لما تقدمه الوظيفة أو المنظمة من إشباع للحاجات الأساسية للعامل، وترى نظرية العدالة والأنصاف أن الرضا عن العمل يتوقف على الجهود المبذولة من طرف العامل والكيفية التي تعامله بها منظّمته ضمن الإطار الإداري أو زملاء العمل بحيث أن العامل يميل إلى مقارنة المعاملة التي يتلقاها هو والمعاملة التي يتلقاها زملاؤه الذين لهم نفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية، وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه وأن سلوك الفرد راجع إلى هذه الحاجات التي تدفعه إلى الإستجابة بسلوك معين فيكون راضياً" ، ويرى لولر في نظرية التعارض (محمد م، 2007، ص73) أن الرضا الوظيفي يحدد بالفارق بين ما يحصل عليه الفرد و مستوى محدد يتخذ كمعيار لما يجب أن يحصل عليه فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجره فلا يكون راضياً"، و في حالة التساوي يكون راضياً"، في حين عندما يكون الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الإرتياح. ويرى لاندي في نظرية المقاومة (فلبمان، 2008، ص59) أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً . كما تعددت الدراسات التي تحاول دراسة العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي وقد حدد دراسة (نصر الدين ، 1999) أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية في الإمارات العربية المتحدة (العلاقات مع الزملاء والترقية والترفيح والإعتراف والتقدير والقيم الإجتماعية السائدة والعلاقة مع الإشراف . أما (طناش، 1999) فقد حدد العوامل المؤثرة في الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية (ظروف العمل، الراتب، الحوافز، فرص التقدم والتطور المهني، المكافآت وكما وجد (منصور، 2010) في دراسته درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي (طبيعة العمل أنظمة الرواتب، العلاقة مع الزملاء، ظروف العمل، الترقيات والحوافز، والعلاقة

مع المسؤولين كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل، كما حددت (سعاد والعايدي، 2013) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كالتالي (المكافآت والأجر، جماعة العمل، العلاقة مع الإشراف) وتحدثت أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الإتصال . هذا وتعاني شركة الجابر لخدمات التأجير من انخفاض ملحوظ في الإيرادات بدءاً "بالعام 2011 وحتى العام 2015 وهذا الضعف في الإيرادات ناجم عن ضعف الإقبال على استئجار معدات الشركة حيث يشتكي الزبائن حسب سجلات خدمة العملاء من كثرة الأعطال الميكانيكية و عدم اصلاح الأعطال بسرعة اللازمة. ومن خلال الرجوع إلى السجلات تبين أن أغلب الأعطال تعود لأخطاء بشرية . وقد لوحظ في السنوات الأخيرة ما بين عامي 2011 و عام 2015 زيادة عدد تاركي الخدمة في شركة الجابر لخدمات التأجير حيث بلغ عدد

رسم توضيحي 1 يوضح إيرادات تقريبية لشركة الجابر لخدمات التأجير



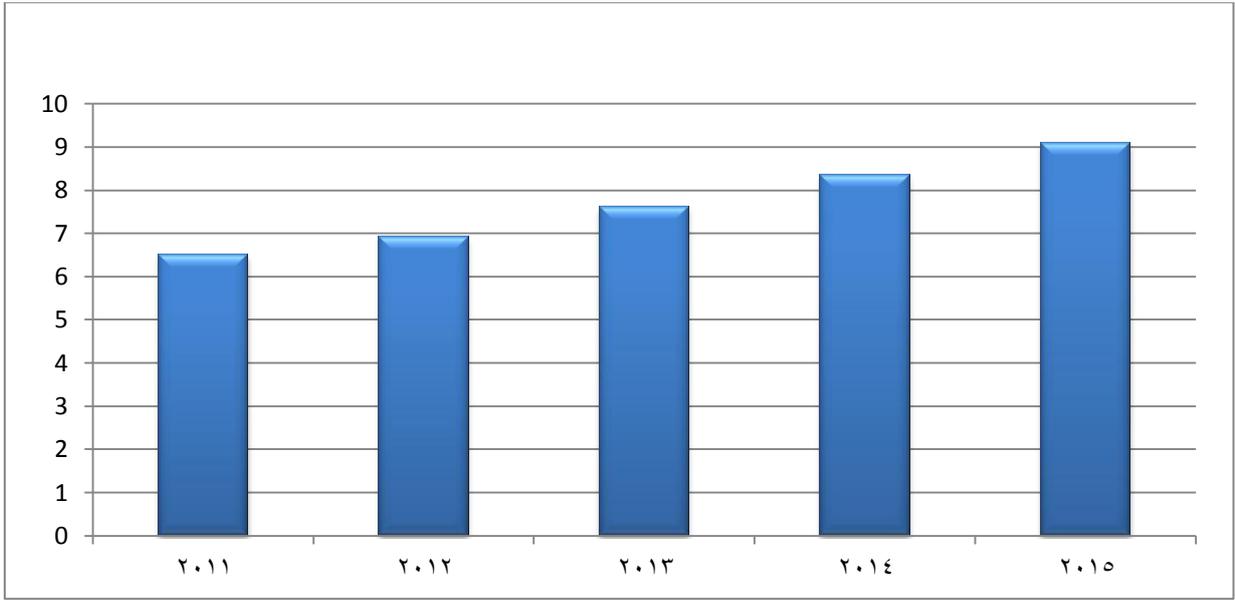
المصدر : الموظفين في قسم المالية

تاركي الخدمة في السنوات (2011,2012,2013,2014,2015) على التسلسل (636,467,462,449)، (428) وكان عدد موظفين الشركة بين الأعوام (2011,2012,2013,2014,2015) (3286,3735,4197,4664,5300) على التسلسل (عماد، 2015) كما أن الإدارة العليا قد حددت دوران اليد العاملة كأحد التهديدات التي تواجهها الشركة وذلك ضمن تحليل (swot)، وقد تعرضت الشركة للعديد من حالات الإضرابات (حالتين كبيرتين تم تكسير فيها أثاث وسيارات) من قبل العاملين في المشاريع ألحق بالشركة العديد من الخسائر المادية في الممتلكات وتوقف الأعمال. لذا تم تركيز نظر الباحث على هذه المشكلة وربطها بضعف في الرضا الوظيفي و قام بهذا البحث الميداني للتأكد ولحساب معدل دوران اليد العاملة في الشركة تم الإستعانة بالقانون التالي (المطيري، 2012)

$$\text{معدل دوران اليد العاملة} = \frac{\text{عدد تاركي العمل في فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في فترة زمنية معينة}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{مجموع عدد العاملين في أول المدة} + \text{مجموع عدد العاملين في آخر المدة}}{2}$$

رسم توضيحي 2 يوضح تزايد معدل دوران اليد العاملة في شركة الجابر لخدمات التأجير



المصدر : الموظفين في قسم الموارد البشرية الأرقام تقريبية

3-1- أسئلة الدراسة

- 1 - ما مستوى الرضا الوظيفي في شركة الجابر لخدمات التأجير ؟
- 2 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا العام بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة) ؟
- 3 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- 4 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

- 5 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- 6 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- 7 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- 8 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- 9 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- 10 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات في الشركة بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

1-4- متغيرات الدراسة

تم اختيار متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة و دراسة استكشافية لعينة من الموظفين في شركة الجابر لخدمات التأجير بالإضافة لتحليل بيانات ثانوية حيث تم الرجوع إلى سجلات قسم الموارد البشرية وذلك وإجراء الخطوات التالية:

أولاً: تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة المذكورة وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسات السابقة إلى العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي وتم ترتيب هذه العوامل وفق الجدول التالي

جدول يوضح 1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

العامل المؤثر	الدراسات السابقة التي تحدثت عن العامل
عوامل متعلقة بالمنظمة	
1	إسلوب القيادة (الطيب، 2008) (غواش، 2008)
2	التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة (mehrabian ، niroumand ، mohamadian ، و naghypour2013) (الطيب، 2008)
3	تصميم العمل (الطيب، 2008)
4	ساعات العمل (الطيب، 2008) ، (فليه و عبد المجيد، 2001)
5	تمكين العاملين (2014 وآخرون، Waqas)
6	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (وآخرون، Waqas2014) (الطيب، 2008)
7	الرفاهية في مكان العمل (Mehrabian ، Niroumand ، Mohamadian ، و Naghipour2013) (الطيب، 2008)
8	فرص التدريب (Haile، 2015) ، (و Desalegn ، Akalu) (Waskiewicz ، 1999) (Robbins و Judge ، 2013)
9	الموارد المتاحة داخل المنظمة (Desalegn ، Akalu ، و Haile ، 2015)
10	صورة المنظمة (Emadi ، Hasanzadeh ، Pashaie ، و Ghods ، 2015) (belias ، koustelios ، sdrolias ، و koutiva ، 2013)
11	غموض الدور (Emadi ، Hasanzadeh ، Pashaie ، و Ghods ، 2015)
12	مرونة مكان العمل (Morgan ، 2014)
13	ثقافة الثقة داخل التنظيم (Galinsky ، December 2015)
14	الشعور بالاستقلال داخل مكان العمل (Belias ، Koustelios ، Sdrolias ، و Aspridis ، 2014) ، (Galinsky ، December 2015) ، (Robbins و Judge ، 2013)
15	عدالة التعويضات (Waskiewicz ، 1999) ، (Robbins و Judge ، 2013)
16	مقدرة الموظف (غواش، 2008) ، (الطيب، 2008) ، (Waskiewicz ، 1999)
17	(Saeed ، Lodhi ، Iqbal ، Nayyab ، Mussawar ، و Yaseen2013) (Emadi ، Hasanzadeh ، Pashaie ، و Ghods ، 2015)
	(فليه و عبد المجيد، 2001) ، (Robbins و Judge ، 2013) ، (Mehrabian ، Niroumand ، Mohamadian ، و Naghipour ، 2013) (سعاد والعايدي، 2013)
	(سعاد والعايدي، 2013) ، (الطيب، 2008) ، (فليه و عبد المجيد، 2001) (منصور، 2010) ، (دراسة نصر الدين، 1999)
	(Belias ، Koustelios ، Sdrolias ، و Aspridis ، 2013) ، (Emadi ، Hasanzadeh ، Pashaie ، و Ghods ، 2015) ،

(Waskiewicz ,1999),(Morgan ,2014)		
(فليه و عبد المجيد، 2001)		
(Belias ,Koustelios ,Sdrolias و ، Aspridis ، 2013)		18
(Saeed ،Lodhi ،Iqbal ،Nayyab ،Mussawar و ،Yaseen ، 2013)	العلاقة مع الإشراف	
(دراسة طناش،1999)، (منصور، 2010)،(الطيب، 2008)		
(حويحي، 2008)،(Ghods ، 2015)،(Emadi ،Hasanzadeh ،Pashaie و ، Ghods ، 2015)		
(belias .koustelios .sdrolias و ، koutiva ، 2013)		
(Saeed .Lodhi .Iqbal .Nayyab ، Mussawar و ، Yaseen، 2013)	العمل نفسة (طبيعة العمل)	
(Emadi ،Hasanzadeh ،Pashaie و ، Ghods ، 2015)،		
(Robbins و Judge،2013)،(Morgan ، 2014)،(فليه و عبد المجيد، 2001)		
(Belias ،Koustelios ،Sdrolias و ، Aspridis ، 2013)		19
(عمارة، 2012)		
(سعاد والعايدي،2013)،(حويحي، 2008)، (غواش،2008)،	العلاقة مع المرؤوسيين	20
(سعاد والعايدي،2013)،(2008الطيب،)		
(Mehrabian ،Niroumand ،Mohamadian و ، Naghipour ، 2013)،		
(فليه و عبد المجيد، 2001)		
(Emadi ،Hasanzadeh ،Pashaie و ، Ghods ، 2015)	الرضا عن اجراءات العمل	21
(Saeed ،Lodhi ،Iqbal ،Nayyab ،Mussawar و ، Yaseen، 2013)		
(Alzubi ، 2010)	العدالة التنظيمية	23
(أبومرق والجرجاوي،2000)، (حويحي، 2008)، (أبو هنطش،1989)		
(Belias ،Koustelios ،Sdrolias و ، Aspridis ، 2013)		
(Mehrabian ،Niroumand ،Mohamadian و ، Naghipour، 2013)		
(Morgan ، 2014)،	الراتب	
(belias .koustelios .sdrolias و ، koutiva ، 2013)		24
(سعاد والعايدي،2013)، (Haile ، 2015)، (Desalegn ،Akalu و ، Haile ، 2015)		
(Waqas و آخرون، 2014)، (طناش، 1999)		
(منصور، 2010)،(حويحي، 2008)،(الطيب، 2008)	الحوافز والمكافآت	25
(دراسة نصر الدين ،1999)،(حويحي، 2008)		
(Mehrabian ،Niroumand ،Mohamadian و ، Naghipour، 2013)		
(Emadi ،Hasanzadeh ،Pashaie و ، Ghods ، 2015)		
(Morgan ، 2014)،(Robbins و Judge ، 2013)	الإستقرار الوظيفي	26
(دراسة نصر الدين ، 1999)	تكافؤ الفرص	27
(حويحي، 2008)، (غواش، 2008)	قيمة الإنجاز	28
(Robbins و Judge ، 2013)،(سعاد والعايدي، 2013)،(الطيب، 2008)		
(امال، 2014) (الطيب، 2008)،(فليه و عبد المجيد، 2001)	الإتصالات داخل الشركة	29
(Morgan ، 2014)	الإستقرار المالي للشركة	30

(Robbins و Judge، 2013)	الفرص لإستخدام القدرات والمهارات	31
(Belias .Koustelios ،Sdrolias ، و Aspridis ،2013) (Saeed ،Lodhi ،Iqbal ،Nayyab ،Mussawar ، و Yaseen،2013)	التربيات	32
(Belias .Koustelios ،Sdrolias ، و Aspridis ،2013) (أبو هنطش ،1989) (دراسة طناش،1999) ، (منصور، 2010)		
(Galinsky ،December 2015) (غواش،2008)،(الطيب، 2008)	العوائد	33
(Morgan ،2014)	قيم الشركة	34
عوامل متعلقة بالموظف		
عوامل شخصية		
(الطيب، 2008)، (غواش،2008)، (أبو هنطش ،1989) (دراسة) (حويحي، 2008)، (طناش،1999)، (دراسة نصر الدين ،1999)	الجنس	35
(belias ،koustelios ،sdrolias ، و koutiva ،2013) (عمارة، 2012)		
(دراسة نصر الدين ،1999)	مكان الإقامة	36
(دراسة طناش،1999) (أبومرق والجرجاوي،2000) ،(الطيب، 2008) (أبو هنطش ،1989) ،(سعاد والعايدي،2013)، (حويحي، 2008) (Waskiewicz ،1999)	العمر	37
(belias ،koustelios ،sdrolias ، و koutiva ،2013) (غواش،2008)،(عمارة، 2012)		
(غواش،2008)،(دراسة طناش،1999)،(حويحي، 2008)(الطيب، 2008)، (غواش،2008)،(حويحي، 2008)، (الطيب، 2008)،(غواش،2008)، (أبومرق)، (والجرجاوي،2000)،(سعاد والعايدي،2013) ، (دراسة طناش،1999)	الحالة الزوجية	38
(منصور،2010) (عمارة، 2012) (belias ،koustelios ،sdrolias ، و koutiva ،2013)		
(belias ،koustelios ،sdrolias ، و koutiva ،2013) (غواش،2008) ، (دراسة طناش،1999) (البلهيد،2014) (أبومرق والجرجاوي،2000) ،(سعاد والعايدي،2013) (حويحي، 2008)، (منصور،2010) (الطيب، 2008)،(عمارة،2012)	سنوات الخبرة	39
(حويحي، 2008)،(غواش،2008)،(الطيب، 2008)،(سعاد والعايدي،2013) (حويحي، 2008)،(غواش،2008)،(الطيب، 2008)		
(حويحي، 2008)،(v، (دراسة طناش،1999) ، (دراسة طناش،1999) (belias ،koustelios ،sdrolias ، و aspridis ،2013)	درجة التعليم	40
(سعاد والعايدي،2013) (حويحي، 2008)، (منصور،2010) (الطيب، 2008)،(عمارة،2012)		
(حويحي، 2008)،(2008،(الطيب، 2008)	سنوات الخدمة	41
(حويحي، 2008)،(v، (دراسة طناش،1999) ، (دراسة طناش،1999) (belias ،koustelios ،sdrolias ، و aspridis ،2013)	الدخل الشهري	42
(سعاد والعايدي،2013)(عمارة،2012) (غواش،2008)،(الطيب، 2008)،(فليه و عبد المجيد، 2001) (أبومرق والجرجاوي،2000) (Morgan ،2014) (Mehrabian ،Niroumand ،Mohamadian ، و Naghipour2013)		
(غواش،2008)،(الطيب، 2008)	المستوى الوظيفي	43
(الطيب، 2008)	شخصية الفرد	44

45	قيم الفرد	(الطيب، 2008)
عوامل ذاتية		
46	الحاجة للإنجاز	(حويحي، 2008)
47	توقعات الفرد	(فليه و عبد المجيد، 2001)
48	تطوير الذات	(دراسة نصر الدين، 1999)
49	مهارات وقدرات الأفراد	(سعاد والعايدي، 2013)
50	الطموحات المهنية	(Waskiewicz، 1999)
51	القدرة على مواصلة التعليم	(Desalegn، Akalu، و Haile، 2015)
52	صراع الدور	(Belias، Koustelios، Sdrolis، و Aspridis، 2014)
53	قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين	(سعاد والعايدي، 2013)
عوامل متعلقة بالبيئة		
54	ظروف العمل الفيزيائية	(emadi، hasanzadeh، pashaie، و ghods، 2015)
55	الإلتناء الإجتماعي	(سعاد والعايدي، 2013)، (غواش، 2008)، (الطيب، 2008)
56	تقدير الدور	(دراسة نصر الدين، 1999)، (غواش، 2008)
57	القيم الإجتماعية السائدة في المجتمع	(دراسة نصر الدين، 1999)، (غواش، 2008)، (الطيب، 2008)
58	نظم المجتمع السائدة	(سعاد والعايدي، 2013)، (غواش، 2008)
59	الرضا عن الحياة	(غواش، 2008)

المصدر : الدراسات السابقة

ثانياً: تم الرجوع إلى السجلات حيث أن كل موظف يقدم استقالته في شركة الجابر لخدمات التأجير يقوم بملئ استبيان عن سبب تقديمه للإستقالة حيث كانت الأسباب كما يلي (الراتب غير مناسب ، لدي الكثير من المهام الوظيفية ، لا يوجد فرص للنمو والتقدم مستقبلياً، البدلات التي اتقاضها غير كافية ، مشاكل مع المشرف) من خلال تحليل البيانات الثانوية (سجلات الموارد البشرية) حيث لاحظ الباحث من خلال فترة وتصنيف هذه السجلات (أن نسبة الموظفين العرب هم أكثر الجنسيات المغادرين للعمل في الشركة، غالبية المغادرين هم من حملة الشهادات الجامعية ، أغلب هؤلاء الموظفين المغادرين لم يمض أكثر من ثلاث سنوات على تعيينهم في الشركة ، غالبية هؤلاء المغادرين من الغير متزوجين .

ثالثاً : تم اجراء تقاطع بين العوامل التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة والعوامل التي تم استخلاصها من البيانات الثانوية (سجلات قسم الموارد البشرية)

رابعاً: الدراسة الإستكشافية : هدفت إلى جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة حيث تم استخدام تقنية المقابلة الإستكشافية وكانت عينة الدراسة هي عشرة موظفين اداريين من شركة الجار لخدمات التأجير حيث تم طباعة هذه العوامل المستخلصة سابقاً بعد اجراء التقاطعات على ورقة وتوزيعها على عشرة مستجوبين وتم اضافة حقول فارغة حيث طرح السؤال التالي على المستجوب كل شخص على حدة (ماهي العوامل التي تؤثر على رضاك الوظيفي في شركة الجابر لخدمات التأجير و في حال وجود عوامل تؤثر على رضاك الوظيفي ولم يتم ذكرها الرجاء كتابتها في الحقول الفارغة جاءت النتائج على النحو التالي (الأجر ، الترقيات البدلات التي نتقاضها لا تكفي ، عملي ممل ، السكن و الطعام غير جيدين ، العلاقة مع الزملاء ، يوجد الكثير من الصراع في القسم الذي أعمل به ، اجراءات العمل كثيرة ومملة ، أنا غير قادر على الإتصال بالمستويات الإدارية العليا ، أنا غير قادر استقدام زوجتي لأن الشركة لن تعطيني بدل سكن، ساعات العمل طويلة ، وقت العمل غير مناسب)

خامساً: بعد التدقيق في الإجابات وجد الباحث أن الإجابات تدرج تحت العوامل التالية (الرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ،الرضا عن الإشراف) تم ذكرها صراحة ، تم جمع الإجابات (البدلات التي نتقاضها لا تكفي ، ، أنا غير قادر استقدام زوجتي لأن الشركة لن تعطيني بدل سكن ، السكن و الطعام غير جيدين) تحد عامل الرضا عن العوائد حيث أن شركة الجابر لخدمات التأجير تقدم السكن والإطعام لموظفيها وفي حال لم يريد الموظف السكن والإطعام التابع للشركة فيقوم بتقديم طلب للإدارة لإخذ البدلات . وتم التعبير عن (اجراءات العمل كثيرة ومملة) من خلال عامل الرضا عن اجراءات العمل ، وتم جمع الإجابات (العلاقة مع الزملاء ، يوجد الكثير من الصراع في القسم الذي اعمل به) في عما الرضا عن العلاقة مع الزملاء ، وجمع الجمل (عملي ممل ، ساعات العمل طويلة وقت العمل غير مناسب) ضمن عامل الرضا عن العمل نفسه ، وتم التعبير عن أنا غير قادر على الإتصال بالمستويات الإدارية العليا من خلال عامل الرضا عن الإتصالات داخل الشركة)

1-5- المتغير المستقل

تم اختيار المتغير المستقل وذلك من خلال تحليل البيانات الثانوية (سجلات الموارد البشرية) حيث لاحظ الباحث من خلال فلترة وتصنيف هذه السجلات (أن نسبة الموظفين العرب هم أكثر الجنسيات المغادرين للعمل في الشركة ، غالبية المغادرين هم من حملة الشهادات الجامعية ، أغلب هؤلاء الموظفين المغادرين لم يمض أكثر من ثلاث سنوات على تعيينهم في الشركة ، غالبية هؤلاء المغادرين من الغير متزوجين ، وقد أضاف الباحث بعض المتغيرات الشخصية التي ورد ذكرها في الدراسات السابقة مثل (العمر ، القسم

الدخل الشهري) فأصبح المتغير المستقل يشتمل على متغيرات شخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل الشهري ، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)

المتغير التابع هو الرضا الوظيفي بأبعاده التالية : الرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن العوائد الرضا عن اجراءات العمل ، الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل ، الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن الإتصالات داخل الشركة)

1-6- مصطلحات الدراسة

- 1 - الرضا الوظيفي : يعرفه (فلييه و عبد المجيد، 2001، ص 265) بأنه : محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله و تتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية (كالرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن العوائد ، الرضا عن المكافآت ، الرضا عن اجراءات العمل ، الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن الإتصالات داخل الشركة ، ألخ)
- 2 - عوامل الرضا الوظيفي : هي مجموعة المؤثرات الإيجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض الموظفين لطبيعة عملهم في شركة الجابر لخدمات التأجير (السعودي، 2013)
- 3 - الأجر: وهو مبلغ مالي يتقاضاه الموظف مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة (حسن ، 1978، ص359) ويعبر الموظف عن الرضا عن الأجر بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذلك المشاركة في العوائد (الوناس، 2011)
- 4 - الترقيات : هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات ، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري و شغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية (بدوي، 1987، ص332)
- 5 - الإشراف : الإشراف هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و هو الجهد الذي يبذله رئيس العمل نحو جماعة عمله من الناحيتين الإدارية والفنية لبلوغ أهداف المؤسسة (السلمي ، 1981، ص223)
- 6 - العوائد : تمثل كافة أنواع الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفقا لما قدموه من جهد في تأدية مهامهم (الشرابدة، 2010، ص100)
- 7 - اجراءات العمل : وهي تشير إلى أنظمة العمل ، اللوائح ، الإجراءات ، وقواعد تنظيم العمل التي توضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يفيدده (الطيب، 2008، ص53)

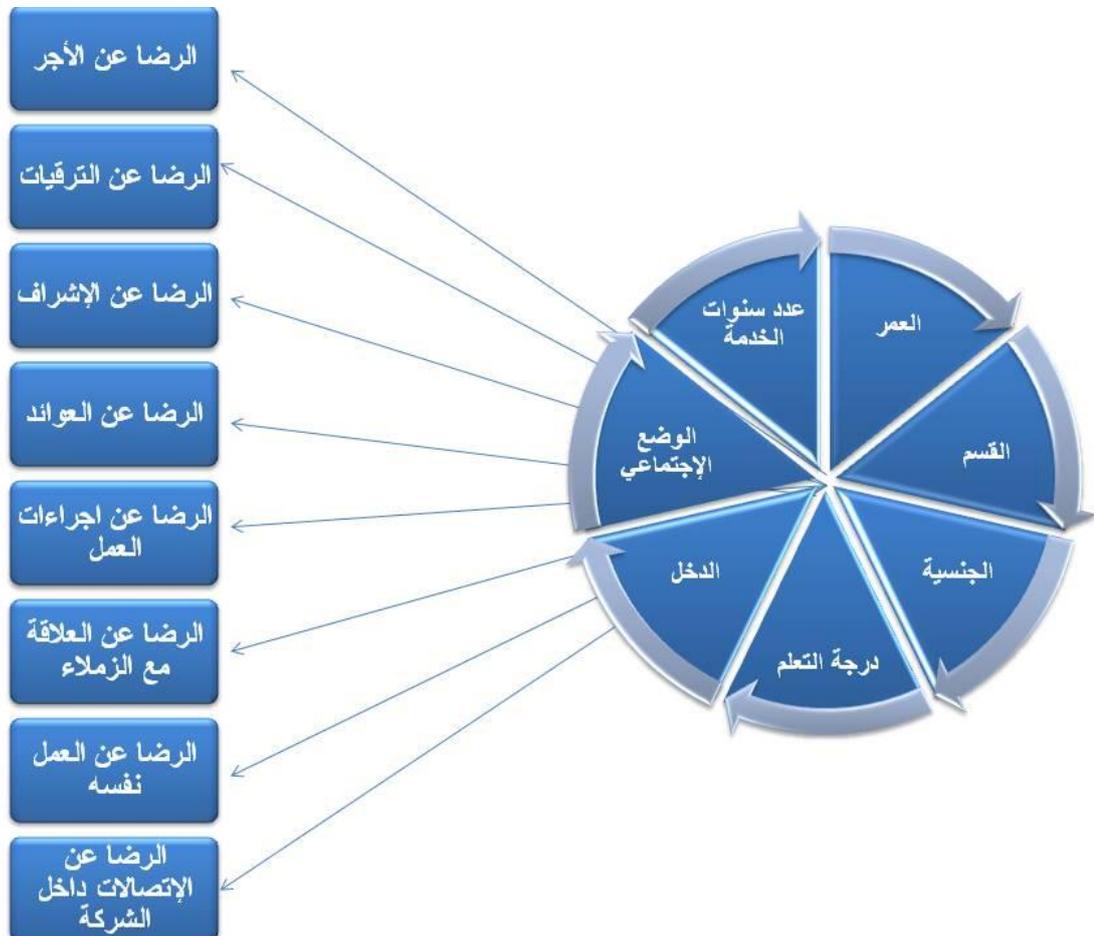
8 - العلاقة مع الزملاء: هي الإنسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستوياتهم الثقافي ودرجته العلمية ووجود أنتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجامعة ويعزز ولائه للمنظمة) (الوناس ، 2011)

9 - العمل نفسه : يقصد به الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها ومسؤولياتها وموقعها على الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها ، والسلطات و الصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها ، والمعدات والادوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها (الطيب، 2008،ص53) .

10 - الإتصالات داخل الشركة : هو تبادل الأفكار والآراء ، و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط ، و تنظيم ، و توجيه ، و رقابة . وهو تبادل الأفكار والآراء ، و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، و رقابة (امال، 2014،ص64)

1-7- النموذج المقترح للدراسة

رسم توضيحي 3 النموذج المقترح للدراسة



1-8- فرضيات الدراسة

- 1- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 2- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 3- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 4- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 5- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 6- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 7- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- 8- يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات في الشركة بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)

9-1- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية : يتناول هذا البحث (العوامل المذكورة) للرضا الوظيفي و هناك عوامل أخرى تم إهمالها نتيجة للمقابلات المعمقة مع عدد من الموظفين في الشركة .
- الحدود المكانية : سيتم أخذ اراء عينة من الموظفين الإداريين الموجودين في المكتب الرئيسي للشركة في إمارة أبوظبي مدينة المصفح الصناعية وسيتم توزيع الإستبيان على الإداريين .
- الحدود الزمانية :سيتم الإعتماد على بيانات العاملين بين الأعوام (2011,2012,2013,2014,2015) وذلك لحساب معدل دوران اليد العاملة

10-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي من قبل الباحث باستخدام برنامج SPSS لمعالجة بيانات الإستبيانات التي وزعت، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وهذه الأساليب هي:
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الرضا عن كل عامل من عامل الرضا الوظيفي
- إختبار independent sample T test لمعرفة الفروق المعنوية في الرضا عن كل عامل من عوامل الرضا تعزى لمتغيرات شخصية تتكون من مجموعتين مثل (الجنسية ، المستوى التعليمي ، الوضع العائلي)
- إختبار Levene Statistic للتأكد من شرط تجانس التباينات
- تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA لقياس الفروق المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين الموظفين الإداريين في درجات الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية التي تتكون من أكثر من مجموعتين مثل (القسم ، الدخل الشهري ، عدد سنوات الخدمة ، العمر)
- إختبار Welch عندما يكون شرط تساوي التباينات غير محقق
- إختبار DUNNETT T3 و Games-howell للمقارنات البعدية بين المجموعات، لمعرفة اتجاه الفروق وهي إختبارات بعدية ل إختبار Welch
- جداول التقاطعات للمقاطعة بين المجموعات وأخذ عدد العينة التي توجد فيها صفات معينة
- One sample Ttest لمعرفة الفروق المعنوية في الرضا عن كل عامل من عوامل الرضا عن وسطي المقياس 4

11-1- الدراسات السابقة

1-11-1 : الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تم الرجوع إلى العديد من الأدبيات والدراسات السابقة في العديد من الدول التي تشكل جالياتها القوى العاملة في شركة الجابر لخدمات التأجير

دراسة (نصر الدين، 1999) الرضا الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية في الإمارات العربية المتحدة

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية في الإمارات العربية المتحدة من خلال تحليل الأبعاد الرئيسة والمهمة في تكوين الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، واقتراح بعض الحلول والتوصيات التي تساعد في تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتقوية الولاء التنظيمي والشعور بالإستقرار والأمان الوظيفي وتحسين الأداء كروافد إيجابية في إنتاجية العاملين. حيث اتبع الباحث منهج المسح الإجتماعي باستخدام العينة العشوائية البسيطة من مختلف المؤسسات والمديريات والمراكز التابعة للوزارة البالغ عددها 709 استمارة حاولت تقيس مستوى الرضا الوظيفي، وقد تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية

- كانت أكبر درجة رضا لدى أفراد العينة في مجال تكافؤ الفرص لإكمال الدراسة وتطوير الذات
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقات مع الزملاء والترقية والترفيه والإعتراف والتقدير والقيم الإجتماعية السائدة.
- أما أقل درجات الرضا فكانت بعدم قبول الرئيس المباشر للأفكار الإبداعية
- كما أظهرت أنه يوجد علاقة فقط بين الجنس ودرجة الرضا الوظيفي بينما تبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا تغرى لمكان الإقامة والحالة الإجتماعية.

دراسة (طناش، 1999) الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية

أجرى طناش دراسة بعنوان الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية . هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وعلاقته بالجنس والحالة الإجتماعية والعمل وسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل الأكاديمي ومجموعة الكليات التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس . وقد ضم مجتمع الدراسة (500) عضو هيئة تدريس أردني يعملون في الجامعة الأردنية ومتفرغين تفرغاً كاملاً"، ساهم منهم في هذه الدراسة (250) عضواً أي بنسبة 51 % وتكونت أداة الدراسة التي طورها الباحث من جزأين : صفحة المعلومات الشخصية عن كل عضو لتشكل

المتغيرات المستقلة، ومقياس الرضا عن العمل . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الإجتماعية بينما وجدت فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي، والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مجال ظروف العمل كان مصدرًا أساسيًا لرضا أعضاء هيئة التدريس، بينما كان مجالًا الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وتبين للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن عوامل الرضا المنخفضة لدى الإداريين تتركز في فرص التقدم والتطور المهني، نظام الرواتب، نظام الترقيات، والحوافز والمكافآت

دراسة (منصور، 2010) درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية إضافة إلى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، أجريت الدراسة على عينة قوامها 138 مستجوب من أعضاء الهيئة التدريسية، طبق عليها استبانة الرضا المكونة من مجالات هي طبيعة العمل 10 فقرات، ظروف العمل (9 فقرات، أنظمة الحوافز والترقيات (5 فقرات، والعلاقة مع المسؤولين في الجامعة (14) فقرة، وأنظمة الرواتب (6 فقرات، والعلاقة مع الزملاء (7) فقرات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية كانت متوسطة على مجالات (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، والعلاقة مع الزملاء) والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، بينما كانت قليلة على مجالات (ظروف العمل، الترقيات والحوافز، والعلاقة مع المسؤولين)، وحصل مجال العلاقة مع الزملاء على المرتبة الأولى في درجة الرضا الوظيفي، بينما حصل مجال الترقيات والحوافز على المرتبة الأخيرة من حيث درجة الرضا. كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعًا لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل

دراسة (أبو هنطش، 1989) الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية تحليلية

هدفت لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع ، من خلال التعرف على إتجاهات هم نحو العناصر المختلفة للرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضون بشكل عام عن أعمالهم. وقد تم قياس حالة الرضا، من خلال مجموعة من العناصر تشمل: الراتب، وعنصر الترقية، والتقدم في العمل ، وكذلك وجد أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر ، الجنس ، المؤهل الأكاديمي

دراسة (سعاد والعايدي، 2013) الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة

هدفت الدراسة إلى تناول موضوع الإتصال الداخلي من مختلف جوانبه وكذلك الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه وماهي العلاقة بين الرضا الوظيفي والإتصال الداخلي أجريت الدراسة في العام الدراسي 2013-2014 في مؤسسة المياه وحدة البويرة في الجزائر وقد وجدت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة المياه الجزائرية متوسط ، وأن الموظفين غير راضون عن المكافآت والأجر ، وراضون عن جماعة العمل ، الموظفون في مؤسسة المياه راضون عن العلاقة مع الإشراف . توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي وعناصر الإتصال . توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي وسائل الإتصال ، توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي أسلوب الإتصال و قسمت الباحثة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مايلي

أولاً- عوامل ذاتية : وهي عوامل تتمثل بالشخص نفسه وهي عاملين

- الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل والخبرة
- الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين
- ثانياً-العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته و ما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل
- الرضا عن نظم و أساليب و إجراءات العمل
- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل(رؤساء، زملاء، مرؤوسين)

ثالثاً- العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الإنتماء الإجتماعي و الإنتماء البيئي لبعض العاملين(إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، ومايسود في هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره ايجابا وسلبا على أندماجالموظف و تكامله مع وظيفته.

دراسة (أبومرق والجرجاوي، 2000) الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية ، الاهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية / الأهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية ، نوع التعليم (حكومي / أهلي) ، التخصص (علمي / أدبي) ، الموقع الجغرافي (غزة / الخليل) ، فلسفة الجامعة التعليمية (تعليم تقليدي / تعلم عن بعد) ، المستوى التعليمي كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين متوسطات الرضا الوظيفي وكل من العمر والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس توصلت هذه الدراسة إلى أنه (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى إلى نوع الجامعة ولعل هذا يعزى إلى النظام المالي المعمول به من قبل وزارة التعليم العالي (الكادر الموحد) حيث أن أساس الراتب الدرجة العلمية وليس نوع الجامعة أو مسماها) ، عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والعمر ، وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وعامل الخبرة ، وفيما يتعلق بنوع تخصص عضو هيئة التدريس تشير النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى إلى نوع التخصص ، وأما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي بين حملة درجة الماجستير والدكتوراه .

دراسة (حويحي، 2008) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود المؤقتة العاملين في إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والذين يعملون في مراكز الإتحاد المنتشرة في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الإستمرار في العمل وقد حدد الباحث العوامل المسببة للرضا الوظيفي بالعوامل التالية (ظروف العمل، الإستقرار الوظيفي ، الرؤوساء والمرؤوسين ، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز العدالة ، الحاجة للإنجاز).

دراسة (غواش، 2008) الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بورتر ولولر، وبيان أثر كل من أبعاد نظرية بورتر ولولر وكل من المتغيرات الجنس، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، ومستوى التعليم في رضاهم الوظيفي ويضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين

العاملين. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، ضمت ٥٤ فقرة، وتوزعت في ثلاثة مجالات تضمنت (إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل، إدراك الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب، إدراك قيمة العوائد وعدالتها). حيث احتل محور إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل المرتبة الأولى في درجات الرضا ثم تلاه محور إدراك الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب وأخيراً محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها، وقد قسمت الباحثة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ضمن ثلاثة بنود أساسية كل بند يتفرع لعدة عوامل وهي عوامل شخصية (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). عوامل تنظيمية (الوظيفة نفسها، ظروف العمل المادية، الأجر، مجموعات العمل، أسلوب القيادة). عوامل بيئية (الإنتماء الإجتماعي، تقدير الدور، نظرة المجتمع، الرضا عن الحياة - القيم)

دراسة (الطيب، 2008) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية - دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي في شركة الإتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي (نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) كما هدفت الدراسة للتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية لمجتمع البحث (توفر مناخ تنظيمي إيجابي في الشركة، وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا تعزى (الجنس، مكان العمل، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا تعزى للمستوى التعليمي. وقد قسم الباحث العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى

أولاً: عوامل ذاتية (متعلقة بالفرد نفسه) وسوف يتم التحدث عنها في قسم الدراسات السابقة التي تتحدث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية

ثانياً: عوامل مرتبطة بالوظيفة: وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها ومن هذه العوامل .

• الأجر النقدي: يتوقف الرضا الوظيفي وشعور الموظف بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي يبذله وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيته

- الحوافز المادية : ويطلق عليها أيضا" اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة كون الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل أي أن تقديمها لا يرتبط بجهد وهي تقدم لكل العاملين وتشمل هذه الحوافز توفير مستلزمات المعيشة مثل (التسجيل بلجمعيات السكنية , توفير السكن الملائم , نادي ثقافي .. الخ)
- الأمن الوظيفي : وهو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون سبب شرعي
- فرصة الترقية : تشير الدراسات أنه يوجد علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل
- العلاقات مع الآخرين : تلعب علاقة الموظف بزملائه في العمل دور كبير في الرضا الوظيفي

ثالثا" : عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة أثرائها

- تشير الدراسات إلى أن التصميم الآلي (البيروقراطي) يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية ، وتعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا معقدة حيث يتوقف رضا العامل على عدة عوامل مختلفة من أهمها مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد ذاته واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل حيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية وإحساس الموظف بالملل لذلك من الضروري استخدام عدة أساليب كتدوير العمل أي تنقل العاملين على عدة مهام محددة أو التوسع الوظيفي على المحور الأفقي أي إضافة واجبات ومهام جديدة للفرد

رابعا" : عوامل تنظيمية

- ساعات العمل : تعتبر عدد ساعات العمل وفترات الراحة من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد
- ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة الرضا لدى الموظفين
- سياسات وأساليب وإجراءات العمل : تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقة وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة تأثير ايجابي في الأفراد وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم
- نمط القيادة والإشراف : يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين ويتمثل ذلك في ايجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسه والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ولاشك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم

وأحاسيسهم بدلا" من كتبها أو تجاهلها كما أن اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشعرهم بلاهمية والإحترام وتأكيد الذات إلى جانب ثقتهم الزائدة في رؤسائهم وهذا بحد ذاته يعطيهم كثيرا" من الأمن والإطمئنان النفسي .

خامسا": عوامل بيئية

- الإلتناء الإجتماعي : أثبتت دراسات مختلفة قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته وإندماجه فيها هو أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي وأن الإلتناء الديمغرافي(إلى الريف أو المدينة) كان له أثر واضح على درجة تكيفهم وإندماجهم في العمل وبالتالي أثر على رضاهم الوظيفي ويرجع ذلك لإختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها كما أن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته وإسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته
- نظرة المجتمع : تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع ويتغير نظرة المجتمع للوظيفة أو المعنى الإجتماعي للوظيفة فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة بينما هناك وظائف لايعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن مع مرور الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثا" نظرا" لما تحققة من عائد كبير

كتاب السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ويحدد مؤلفي هذه الكتاب عدد من العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي (فليه و عبد المجيد، 2001، ص 261- 264)

- الرضا عن الأجر: حيث أن الأجر لايمثل مصدر اشباع الإ للحاجات الدنيا وأن توافره لايسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد ومضمون هذا القول أن الأجر لايمثل عنصرا" هاما" من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر فيه مستوى أجر يوفر لهم الإحتياجات الأساسية للعيش
- محتوى العمل : يلعب تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا" مهما" في التأثير على رضاه عن عمله ويتكون محتوى العمل من الأبعاد الفرعية التالية
- أ درجة تنوع مهام العمل : كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا الوظيفي و العكس صحيح
- ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة : أي كلما زادت الحرية في إختيار طرق أداء العمل وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل
- ت - استغلال الفرد لقدراته : أن استخدام الفرد لقدراته يمثل اشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات

- ث - خيارات النجاح والفشل : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحة يثير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحة أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح و الفشل على العمل يتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته
- فرص الترقية : أن العامل المحدد لرضا الفرد عن العمل هو طموح وتوقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد في الترقية أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل
 - نمط الإشراف : يمكن القول أنه بالدرجة التي يكون بها المدير حساس لحاجات المرؤوسين ومشاعرهم أنه يكسب ولأنهم له ورضاهم عن عملهم
 - جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له
 - ساعات العمل : يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية في استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا
 - ظروف العمل المادية : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل (الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الرطوبة ، الضوضاء ، وضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، أمراض المهنة المتصلة بأداءه للعمل)

دراسة (2014،Belias،Koustelios،Sdrolis، وAspridis) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي (صراع الدور واستقلالية الموظفين) العاملين في القطاع المصرفي في اليونان

هدفت الدراسة لقياس الرضا الوظيفي و كذلك صراع الدور والاستقلالية التي يتمتع بها موظفين القطاع المصرفي في اليونان ، بالإضافة لمعرفة العلاقة بين صراع الدور و أبعاد الرضا الوظيفي وكذلك محاولة تحليل الأثر التنظيمي على العلاقة بين صراع الدور وأبعاد الرضا الوظيفي ولقياس الرضا الوظيفي في هذه الدراسة تم استخدام مقياس Employee Satisfaction Inventory المطور من قبل (Koustelios, 1991) و (Koustelios & Bagiatis, 1997) وتم اجراء هذا المسح المؤلف من 24 عنصر تقيس ست أبعاد من أبعاد الرضا الوظيفي هي (ظروف العمل ، الراتب ، الترقيات ، العمل نفسة ، الإشراف المباشر، المنظمة ككل) ولقياس صراع الدور تم استخدام (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) المكون من ثمانية فقرات ولقياس الرضا الذاتي للموظفين تم استخدام مقياس الرضا الذاتي المطور بواسطة (Beehr, 1976) المكون من أربعة فقرات وقد أكدت الدراسة أن مستويات الرضا ضمن العينة المدروسة تتراوح بين المتوسطة والعالية وأن أكثر العوامل المرضية للموظفين هو عامل الرضا عن المنظمة ككل و العمل نفسه . وكذلك فرص الترقية والعمل نفسة بينما قل رضا الموظفين على عوامل ظروف العمل والرواتب والإشراف المباشر . كما وجدت الدراسة أن صراع الدور يؤثر سلبيا" على كل أبعاد الرضا الوظيفي

دراسة (Yaseen و Mussawar، Nayyab، Iqbal، Lodhi، Saeed، 2013) بعنوان العوامل المؤثرة على رضا الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الباكستاني

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى رضا الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الباكستاني وكان الهدف الرئيسي للدراسة معرفة العوامل الأساسية للرضا الوظيفي وكيف تسهم هذه العوامل معاً في الرضا الوظيفي بشكل عام وقد خلصت الدراسة إلى العوامل التالية التي تؤثر في الرضا الوظيفي (بيئة العمل ، الرواتب والترقيات ، الأمن الوظيفي ، العلاقة مع الزملاء ، الإشراف ، مستوى العدالة داخل التنظيم)

دراسة (Waqas، 2014 وآخرون) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه و تأثير هذا الرضا على الولاء التنظيمي وقد تم تطوير استبانة لقياس المتغيرات المدرسة شملت عينة البحث 148 مستجوب قد تم اختيارهم من العديد من القطاعات الخاصة في ولاية بهاولبور - باكستان وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي على النحو التالي (يؤثر الرضا الوظيفي إيجابياً في الولاء الوظيفي توجد علاقة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية و الرضا الوظيفي ، توجد علاقة إحصائية بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي ، توجد علاقة إحصائية بين الرضا الوظيفي و المكافاة والتقدير ، توجد علاقة إحصائية بين الرضا الوظيفي و بيئة العمل ،توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

دراسة (Mehrabian، Niroumand، Mohamadian، و Naghipour) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة غيلان للعلوم الطبية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة غيلان ايران حيث تم توزيع 139 استبيان على المستجوبين وتم اختيار العينة عشوائياً" وقد تألف هذا الإستبيان من قسمين رئيسيين ضم الأول عشرة اسئلة عن المعلومات الديمغرافية للمستجوبين بينما ضم القسم الثاني فقد ضمن 19 سؤال مصمم حسب نموذج نظرية العاملين لهيزربيرغ وقد تم استخدام مقياس لايكرت الخماسي في هذا الإستبيان وقد أظهرت هذه الدراسة أن العوامل المؤثرة على رضا العاملين هي على النحو التالي من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً وذلك بناءً على إختبار المتوسطات الحسابية (الأمان الوظيفي ، العلاقة بين الزملاء في العمل ، التكنولوجيا المستخدمة والمعرفة التقنية ، مكان العمل المناسب ، ظروف العمل ، نمط الإدارة وسياسات الجامعة ، بيئة المكتب المناسبة ، الراتب ، السياسات المتبعة في العمل ، الرفاهية في مكان العمل)

دراسة (Haile و Akalu، Desalegn، 2015) بعنوان قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التخدير في أثيوبيا والعوامل المؤثرة عليه

هدفت هذه الدراسة لقياس معدل الرضا الوظيفي و للتعرف على العوامل المؤثرة في هذا الرضا للعاملين في قطاع التخدير في أثيوبيا وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 265 مستجوب من العاملين في قطاع التخدير في المستشفيات وقد أظهرت هذه الدراسة أن حوالي 45.8 من المخدرين هم راضون عن عملهم أما نسبة 54,2 هم غير راضين وقد كانت العوامل الرئيسية المؤثرة على هذا الرضا حسب الدراسة على النحو التالي من الأكثر تأثيراً " إلى الأقل تأثيراً" (المكافآت ، المقدره على مواصلة التعليم ، فرص التدريب ، الموارد المتاحة داخل المنظمة(الموارد الطبية)

دراسة (Alzubi،2010) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية – والعدالة التفاعلية) وعلاقتها بالرضا الوظيفي وقد أجريت هذه الدراسة في العديد من الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكهربائية حيث شملت عينة البحث 229 مستجوب وقد وجدت الدراسة أنه هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

دراسة (Emadi،2015، Hasanzadeh ،Pashaie ، Ghods و) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز الصحية سمنان

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي على العاملين في مركز سمنان الطبي في محافظة سمنان في الشمال الإيراني وقد شملت عينة الدارة 93 مستجوب وقد تم توزيع استبيان مؤلف من سبع فقرات . وجدت هذه الدراسة أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي من الأعلى تأثيراً " إلى الأقل كانت على النحو التالي (نمط الإشراف المتبع في المركز الصحي ، سياسة إدارة المركز ، الأمان الوظيفي الظروف البيئية ، العلاقة مع الزملاء في العمل ، الرضا عن الأجر ، فرص النمو والتقدم) . وقد ذكرت الدراسة العديد من العوامل الأخرى المؤثرة في الرضا الوظيفي بشكل عام منها (عوامل شخصية، طبيعة العمل ، صورة المنظمة ، غموض الدور الذي يلعبه الشخص في المنظمة ، الظروف الفيزيائية للعمل .

دراسة (Waskiewicz،1999) العوامل المكونة للرضا الوظيفي لمساعدين المدرء للمدارس الثانوية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المتغيرات التي تشرح الرضا الوظيفي لمساعدين المدرء للمدارس الثانوية وكذلك معرفة تلك المتغيرات التي تضعف الرضا الوظيفي من أجل تلافيها حيث تم توزيع استبيان على عينة شملت 291 مستجوب من بين المساعدين المنتميين للرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية في ولاية

فرجينيا حيث تم توزيع الإستبيان المؤلف من مقياس مينسوتا المقتن حيث افترضت الدراسة العديد من العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي مثل (العمر ، فرص التطور ، الطموحات المهنية ، التعويضات ، الشعور بعدالة التعويضات ، العلاقة مع الإشراف، توظيف قدرة الشخص في العمل) وقد وجدت هذه الدراسة أن مساعدي المدراء راضون بشكل حدي عن وظائفهم بشكل عام وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و كل من المتغيرات التالية (العمر ، التعويضات ، وفرص التطور) . بينما أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و العلاقة مع الإشراف وكذلك توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والمتغير المسمى توظيف قدرة الشخص في العمل

مقالة بعنوان (أكثر عشرة عوامل تسهم في رضا الموظف) للكاتب جاكوب مورجان من موقع فوربز (Morgan, 2014)

يشير الباحث إلى الدراسة التي تمت من قبل مجموعة بوسطن الإستشارية الشهيرة التي قامت بدراسة شملت حوالي 200 ألف مستجوب حول العالم وهذه الدراسة تعد من أكثر الدراسات شمولية في العالم على عكس الدراسات السابقة التي أشارت إلى عوامل كالراتب و المرونة داخل مكان العمل كعوامل أساسية من عوامل الرضا الوظيفي وقد حددت مجموعة بوسطن للإستشارية عشرة عوامل تؤثر على رضا الموظف هي (تقدير العمل الذي يقوم به الموظف ، العلاقات الجيدة مع الزملاء ، التوازن بين العمل والحياة ، العلاقات الجيدة مع الإشراف ، الإستقرار المالي للشركة ، التعلم والتطور الوظيفي ، الأمان الوظيفي ، الراتب المغربي مضمون العمل الجذاب ، قيم الشركة)

كتاب السلوك التنظيمي الطبعة الخامسة عشرة (Judge و Robbins ,2013,p89)

لقد حدد مؤلف الكتاب 21 عامل تسهم في الرضا الوظيفي وهذه العوامل هي (الشعور بلاستقلال داخل مكان العمل ، المنافع الوظيفية ، فرص التقدم في السلم الوظيفي ، فرص التطوير المهنية ، التعويضات ، الإتصالات بين الموظفين والإدارة ، مساهمة العمل في تحقيق أهداف المنظمة الشعور بالأمان في مكان العمل ، المرونة للموازاة بين الحياة ومشاكل العمل ، الأمان الوظيفي ، التدريب والتأهيل على العمل اعتراف الإدارة بالجهد الذي يقوم به الموظف بعمله ، جوهر العمل نفسه ، الإتصالات داخل العمل ، فرص استخدام القدرات والمهارات ، التزام المنظمة بالتطوير المهني للموظفين ، الثقافة التنظيمية ، العلاقة مع الزملاء في العمل ، العلاقة مع الإشراف، الرضا عن العمل نفسه ، التنوع في العمل نفسه)

2-11-1 الدراسات المتعلقة بعلاقة المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي

دراسة (الطيب، 2008) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية - دراسة حالة

تم ذكر هدف الدراسة سابقاً" وجدت هذه الدراسة (وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس ، مكان العمل) لصالح الذكور والعاملين في قطاع غزة . وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي بإستثناء عامل مجال القيادة حيث ظهرت فروق بين الفئتين توجيهي و دبلوم لصالح الدبلوم ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لإستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الخبرة و المستوى الوظيفي) . وقد حددت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الشخصية كما مايلي

- الجنس : حيث تباينت نتائج الدراسات التي قامت بدراسة الفروق في الرضا بين الجنسين بين وجود فروق في الرضا بين الجنسين من عدم وجود هذا الفرق
- العمر : حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة إرتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي
- الحالة الإجتماعية : بالرغم من قلة الدراسات والإستنتاجات حول تأثير الحالة الإجتماعية على الرضا الوظيفي فقد أكدت الدراسات أن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا من الغير متزوجين
- المستوى التعليمي: حيث توصلت عدة أبحاث إلى أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضاء عن العمل وقد يرجع السبب في ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعليماً
- المستوى الوظيفي: حيث دلت الدراسات أن الموظفين ذوي المستوى الوظيفي الأعلى هم أكثر رضى
- مدة الخدمة : يقصد بها الفترة التي يقضيها الموظف في عمل معين وأظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية الموظف كلما زاد رضاه
- شخصية الفرد :حيث أن هنالك ناس بطبيعتهم أقرب إلى الرضا والإستياء من غيرهم
- أهمية العمل للفرد:حيث تبين من الدراسات السابقة أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل كلما زادت درجة رضاه
- قدرة الفرد :حيث لا يكفي الشخص أن يكون راغباً" في العمل حتى يؤديه فلا بد من توفر عنصر القدرة ويقصد بها الإستعداد والقدرة الذهنية لأداء مهمة معينة
- قيم الفرد :حيث تلعب القيم دوراً" مهماً" في تحديد السلوك الإنساني فمن الناس من يعتقد بقيم المال ومنهم من يعتقد بقيم المكانة الإجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع وهذا يؤثر بشكل كبير على رضا الأفراد

دراسة (حويحي، 2008) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحادلجان العمل الصحي في قطاع غزة)

تم ذكر هدف الدراسة سابقا وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول العوامل المسببة للرضا الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، مكان العمل الحالي). وقد حددت الدراسة العوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا الوظيفي بالتالي.

أ - الجنس: من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الإختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل وإلى عدم وجود إختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الإسلوب، فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للإختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العاملة أطفال في سن الدخول للمدرسة.

ب - العمر: فيما يتعلق بالعلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فقد ذكر أن أغلب الدراسات أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا على الأقل حتى سن الستين سنة، ويلاحظ أن أغلب الدراسات تخلط بين العاملين المختصين وغير المختصين، وحينما تم الفصل بين الإثنين فإن الرضا يميل للتزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر، بينما ينخفض بين غير المهنيين خلال فترة منتصف العمر، ثم يزداد فيما بعد. وأشار لوجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكّما زاد عمر الفرد، كّما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

ت - الحالة الزوجية: لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الزوجية على الإنتاجية، ولكن الدراسات تشير باستمرار إلى أن العامل المتزوج لديه غيابات أقل، معدل دوران أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين، حيث أن الزواج يؤدي لتزايد المسؤوليات مما يجعل من الإستقرار في العمل أكثر أهمية.

ث - مدة الخدمة: تُعرف مدة الخدمة بأنها "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين" وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تُعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر وكثير من الدراسات تناولت

العلاقة بين الرضا و سنوات الخدمة ، فأظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع إلى عدد سنوات الخدمة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس، ولعل الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخدمة أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خدمته أصبح أكثر تمكناً في عمله، أما الأخرى فأرجعت ذلك إلى زيادة المال مع زيادة سنوات الخدمة

ج - التعلّم: أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلماً، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلماً

دراسة (غواش، 2008) الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة

تم ذكر هدف الدراسة سابقاً" توصلت هذه الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس وترى الباحثة أن عدم وجود هذه الفروق تعود إلى أن الموظفين سواء الذكور أو الإناث يخضعون لنفس ظروف وسياسات العمل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير العمر لأن الموظف الأصغر سناً كونه في وظيفة مهمة في بنك يعد ذلك عامل رضا هام بالنسبة له ، وكذلك الموظف الأكبر ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ورجحت الباحثة سبب اختفاء العلاقة إلى أن الموظف غير المتزوج يهتم في بداية حياته ببناء نفسه ومستقبله واثبات جدارته في عمله الحالي ، وكذلك يهتم باكتساب خبرة ، لذلك فهو حريص على الإستمرار في العمل بالمؤسسة البنكية. كما أن الموظف المتزوج يسعى للمحافظة على عمله حتى يتمكن من تلبية احتياجات عائلته وتوفير متطلباتهم والمحافظة عليهم ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير عدد الأبناء ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لأن جميع الباحثين سواء ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة يخضعون لبرامج إعداد وتأهيل وتدريب مشتركة على حد سواء ، وهذه البرامج قد تعدل من خبرة الجدد فتجعلهم يتساوون مع من لهم خبرة طويلة ، أو يقتربون منهم ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وتفسر الباحثة ذلك إلى أن شروط القبول لأي وظيفة إدارية تتحدد وفق المؤهل العلمي الذي يتقارب فيه الجميع بدءاً من درجة البكالوريوس فما فوق. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الدخل الشهري وفسر الباحثة النتيجة لأن الدخل الشهري الذي يتلقاه موظفي البنوك يتناسب مع الموظفين ومواقعهم الإدارية

دراسة (البليهد، 2014) مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في السعودية – الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن متوسط بشكل عام. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير المرتبة الوظيفية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات ومتغير المؤهل التعليمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات ومتغير سنوات الخبرة.

دراسة (KOUTIVA، BELIAS، KOUSTELIOS، SDROLIAS، 2013) تأثير المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اليونانية

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الرضا الوظيفي لموظفي البنك في اليونان وماهي العوامل الديموغرافية المؤثرة في هذا الرضا. حيث تم اختيار العوامل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات من الخبرة في مؤسسة معينة، مجموع سنوات الخبرة، الموقف من المنظمة) تم استخدام منهج البحث الكمي لأغراض الدراسة. حيث تم استخدام إدارة ESI قائمة رضا الموظفين التي قام بوضعها Koustelios عام 1991 وتشتمل على 24 سؤال وتقيس ستة أبعاد هي (طبيعة العمل، الترقيات، الراتب، ظروف العمل، العلاقة مع الإشراف، المنظمة ككل). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: 1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة. تألفت عينة هذه الدراسة من 258 موظف من البنوك اليونانية ومؤسسات الائتمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك اليوناني يتأثر بالعديد من الميزات الديموغرافية، مثل السن، الجنس والمستوى التعليمي والموقف الذي اتخذته الموظف من المنظمة) وقد أوضحت الدراسة أن جنس الموظف يؤثر على رضا الموظف من حيث (طبيعة العمل، العلاقة مع الإشراف) في ما يتعلق بالسن فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين الشباب هم أقل رضا عن (الترقيات، طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء). كما أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي هو أقل عند الموظفين الأصغر في العمر. أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين من حملة الشهادات الجامعية راضون حول طبيعة عملهم على عكس الذين يحملون شهادة دراسات عليا. وأن الموظفين من ذوي الشهادات العليا راضون عن فرصهم في الترقيات والعلاقة مع الإشراف. أما في ما يخص متغير سنوات الخدمة في الشركة فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين ذوي عدد سنوات العمل الأعلى في الشركة غير راضون عن العلاقة مع الإشراف

دراسة (عمارة، 2012) علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود إختلافات في الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، الدخل الشهري والخبرة المهنية)لفئة الممرضين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية في منتوري بشير بالميلية ولاية جيجل .وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير الجنس، إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى محور اجراءات وطبيعة العمل بين الممرضين الذكور والإناث حيث أن درجة الرضا مرتفعة عند الذكور . وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير العمر، حيث وجدت الفروق بين الفئة العمرية من (41-45) سنة و الفئة من (46-50) سنة وذلك لصالح الفئة (46-50) سنة أي أن درجة الرضا مرتفعة عنده هذه الفئة الأخيرة . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير المستوى الدراسي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمستوى الدخل الشهري. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة المهنية أي أن الفئة العمرية الأكبر هي أكثر في درجة الرضا

1-12- ماذا استفادت من الدراسات السابقة

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة وذلك من خلال عدة محاور
1. صياغة الإطار النظري للدراسة حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة لصياغة الإطار النظري كتعاريف المتغيرات و نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه وغيره من المعلومات النظرية التي تم ذكرها في هذا البحث وأهم هذه الدراسات دراسة (نسيم، 2011)، دراسة (الوناس، 2011)، كتاب (فليه و عبد المجيد، 2001)
 2. تحديد متغيرات الدراسة والمساعدة على اختيار هذه المتغيرات كدراسة (الطيب، 2008)، (Verret،2102) (سعاد و العايدي، 2013)
 3. صياغة فرضيات البحث والإستعانة بها في صياغة مشكلة البحث واسئلته كدراسة (الطيب، 2008)، (Verret،2102) (سعاد و العايدي، 2013)
 4. المساعدة في تصميم الإستبيان وذلك من خلال التعرف على طرق القياس لكل متغير من المتغيرات (Verret،2102) ، (الطيب، 2008)، (سعاد و العايدي، 2013)
 5. مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة الوارد ذكرها في تبويب الدراسات السابقة

1-13- ماذا اضافت هذه الدراسة للدراسات السابقة

- لقد اتسمت أغلب الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها أنها تقوم بدراسة الرضا الوظيفي من منطلق متغيرات تم أخذها من مقاييس مشهورة على سبيل المثال لا الحصر
- مقياس جامعة مينسوتا المقنن كدراسة (Waskiewicz,1999)
 - مقياس المناخ التنظيمي كدراسة (الطيب، 2008)
 - نموذج بورتر ولولر كدراسة (غواش،2008)
 - استبيان مصمم حسب نموذج نظرية العاملين لهيزريبيرغ كدراسة (Niroumand، Mehrabian,2013، Mohamadian، و Naghipour)
 - استبيان مصمم على طريقة Employee Satisfaction Inventory كدراسة كل من (Belias،2014، Koustelios، Sdrolis، و Aspridis) و دراسة (SDROLIAS، KOUSTELIOS، BELIAS,2013) و (KOUTIV) لكن الجديد في هذه الدراسة أنها قامت بتجميع العوامل التي تؤثر بالرضا والتي تحدثت عنها الدراسات السابقة ووضعتها في جدول موضح أدناه وقام الباحث بمقاطعة هذه العوامل مع البيانات الثانوية ودراسة استكشافية تم التطرق إليها في فقرة متغيرات الدراسة اي قام الباحث بإنشاء نموذج خاص بالمجتمع المبحوث والجديد أيضا" هو دراسة الفروق المعنوية في الرضا عن العوائد التي تعزى للمتغيرات الشخصية (وهو موضوع غير مبحوث في دراسات سابقة على حد علم الباحث

1-14- أسلوب الدراسة

تم اعتماد الأسلوب الإستنتاجي كأسلوب للدراسة من خلال تحويل النظرية التي تربط بين العوامل الشخصية و الرضا الوظيفي إلى فرضيات محددة قابلة للإختبار و جمع البيانات اللازمة لذلك . إن السبب الأساسي لاعتماد الأسلوب الإستنتاجي للدراسة نظراً لوجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي تدرست العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي . الدراسة هي عبارة عن إختبار نظرية وهي لا تهدف للتعميم فالنتائج مرتبطة بشركة الجابر لخدمات التأجير فقط

1-15- استراتيجية الدراسة

تم الإعتقاد في الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة حيث أن الدراسة ستركز على شركة واحدة و هي شركة الجابر لخدمات التأجير

16-1- أدوات جمع البيانات و تحليلها

تم الإعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة لإسلوب الإستنتاجي حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تم تحليل نتائج الإستبيان و إختبار الفرضيات عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) و كذلك الإعتماد على التحليل النوعي من خلال الدراسة الإستكشافية (إجراء المقابلات المعمقة 10 مقابلات) وتحليل المحتوى من خلال (تحليل البيانات الثانوية)

17-1- مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المكتب الرئيس لشركة الجابر لخدمات التأجير وعددهم 125 موظف ، أما فيما يخص عينة الدراسة ، تم توزيع استمارة الإستبيان على 83 موظف من الموظفين في شركة الجابر لخدمات التأجير وذلك من خلال وسائل التواصل الإجتماعي وتم إنشاء الإستبيان على موقع جوجل للمستندات تمت الإجابة من قبل 74 شخص تم استبعاد أربعة ردود وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) السباعي لكافة أبعاد الدراسة حيث تم إعطاء موافق كلياً" (1) درجة ، موافق (2) درجات ، موافق إلى حد ما (3) ، محايد (4) ، غير موافق إلى حد ما (5) ، غير موافق (6) ، غير موافق كلياً" (7)

18-1- أهداف الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات ذات الهدف الوصفي و السببي و الإستكشافي ذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين في شركة الجابر لخدمات التأجير وكذلك معرفة مستوى هذا الرضا لكل عامل من عوامل الرضا الوظيفي التي تم اختيارها في هذا البحث وماهو الفروق المعنوية في الرضا عن كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و لتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير.
- التعرف على العوامل التي تؤثر في هذا الرضا .
- معرفة الفروق المعنوية في درجة الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم الدخل ، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة) على كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي المدروسة

19-1- أهمية الدراسة

الأهمية النظرية : قامت هذه الدراسة بتجميع العوامل التي تؤثر بالرضا والتي تحدثت عنها الدراسات السابقة ووضعتها في جدول ووضع كل عنصر ومقابله كل الدراسات السابقة التي تحدثت عنه . كما قامت هذه الدراسة بدراسة الفروق المعنوية في الرضا التي تعزى للمتغيرات الشخصية على كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي المدروسة على حدى .

الأهمية العملية لشركة الجابر : أقرحت هذه الدراسة على شركة الجابر لخدمات التأجير عدة معايير لفصل الموظفين من ذوي الرضا المنخفض طبقاً للمعايير الشخصية التي تبين من خلال الدراسة وجود رضا وظيفي منخفض لحاملها كذلك قدمت العديد من المعايير لتعيين واستقطاب الأفراد الجدد الذين سوف يتم توظيفهم في المستقبل وذلك طبقاً لعدة معايير تبين من خلال هذه الدراسة أن أصحابها يتمتعون برضا وظيفي أعلى من الآخرين و قدمت الدراسة العديد من التوصيات من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي

2- الإطار النظري للدراسة

1-2 مفهوم الرضا

بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين و بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى إرتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيره بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو أما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل (العتيبي، 1995، ص91). وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (العديلي م.، 1984، ص 189)

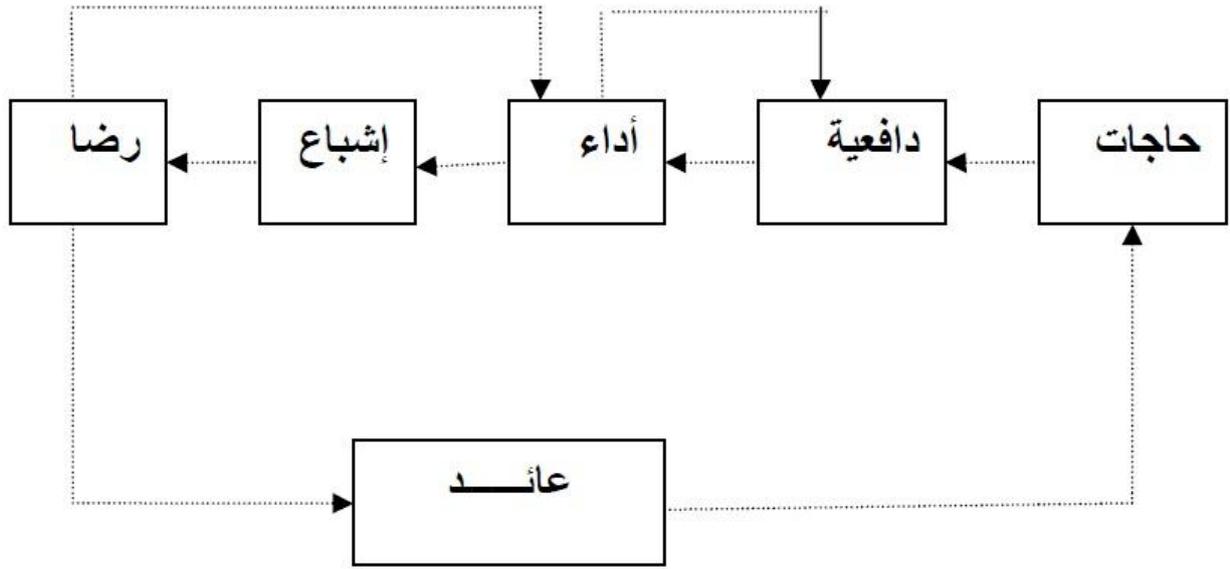
كما يعرفه (فليه و عبد المجيد، 2001، ص259) بأنه : محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله و تتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية (كالرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن العوائد ، الرضا عن المكافآت ، الرضا عن اجراءات العمل ، الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن الإتصالات داخل الشركة ، ألخ) . و أن درجة رضا الفرد عن عمله تمثل سلوكا " ضمنيا" يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر يعرفه (طلعت، 1985 ، ص 134) بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد كما يعرفه (الفالح ، ٢٠٠١ م، ص ٧١) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا" في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج (

2-2- كيف يحدث الرضا

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ، أي أن الأداء سيؤدي للرضا ، و حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم كالتالي (شوقي، 2000 ، ص 223)

- الحاجات : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذاالإشباع
- الدافعية : تولد الحاجات قدراً من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها
- الأداء : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ،وبوجه خاص في عمله ، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات
- الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد
- الرضا: أن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته

رسم توضيحي 4 يوضح آلية حدوث الرضا



المصدر : طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ص 223.

إن العوامل المسببة للرضا وتسمى (العوامل الدافعة) تتمثل في (إنجاز العمل ، المسؤولية ، أنشطة العمل فرص النمو ، تقدير وتعرف الآخرين) و العوامل المسببة لعدم الرضا وتسمى (عوامل الإستياء) إذا لم تتوافر بمقاييس كافية (الأجر ، نمط الإشراف ، ظروف العمل ، سياسات الإدارة) أن مشاعر السعادة تتحقق إذا توفرت العوامل الأولى أي العوامل الدافعة وأن عوامل الإستياء تتحقق بتوافر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية لذا فإن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا وأن هذين النوعين من المشاعر هما في الواقع متغيران مستقلان عن بعضهما وليس طرفي نقيض لمتغير واحد (فليه و عبد المجيد، 2001، ص 264)

3-2- متى يتحقق رضا الفرد

- عندما تجد الحاجات الملحة لدى الفرد إشباعاً كاملاً لها في العمل
- عندما يجد الفرد أن في إمكانه أن يلعب دوره الذي يرغب فيه في الحياة
- عندما يتمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانياته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله
- عندما تزداد درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة
- عندما يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله (فليه و عبد المجيد، 2001، ص 259)

2-4- نظريات الرضا الوظيفي

2-4-1 نظرية تسلسل الحاجات: تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة أو المؤسسة من إشباع للحاجات الأساسية للعامل، وأن سلوك الفرد راجع إلى هذه الحاجات التي تدفعه إلى الإستجابة بسلوك معين فيكون راضيا" عن عمله إذا ما تم الوفاء من التنظيم بتلبية هذه الحاجات، ولقد قسم " ماسلو هذه الحاجات إلى خمسة أقسام متسلسلة وفقا لأهميتها عند الفرد وهي

- حاجات فيزيولوجية أو عضوية كالشرب، الأكل.
- الحاجة إلى الأمن والأمان كالإستقرار.
- حاجات إجتماعية كالإنتماء – تبادل الصدقات.
- حاجات المكانة والتقدير كالثقة بالنفس.
- حاجات تحقيق الذات، كالإبداع – الإبتكار.

وما يمكن أن يقال عن هذه النظرية وعن تقسيمها لهذه الحاجات هو أن هذه الحاجات متشابكة وتعتمد على بعضها البعض، كما أننا لا نستطيع بأي حال من الأحوال أن نلبي هذه الحاجات حتى" الإشباع في المنظمات ولما كان الرضا عملية تنقيد بتلبية الحاجات البشرية المرتبطة بطبيعة البشر يكون مستوى الإشباع نسبي مثله مثل الرضا، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية كذلك أن رائدها من علماء النفس الإكلينيكي وكان يهدف من وراء دراسته إلى البحث عن كيفية نمو الأنسان في الحياة العامة من زاويته، وليس في الحياة المهنية أو الصناعية (العيسوي، 1996، ص43)

2-4-2 نظرية أولدرفير : نظرية لقتبت بنظرية الحاجات ذات المستويات الثلاثة هي: الوجود ، الإنتماء والنمو، وخلافا لما يراه" ماسلو "في نظريته تتناول هذه النظرية المستويات الثلاثة على أنها مستويات متتابعة أكثر منها متدرجة، بمعنى أن الفرد بإستطاعته أن يتخطى بعضا من هذه المستويات، إذ يرى "أولدفير "أن المستوى الأعلى قد لا يكون أكثر أهمية بمجرد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وهو مازال أكبر المشكلات التي واجهت نظرية" ماسلو (الوناس، 2011، ص8)

2-4-3 نظرية العاملين " الدوافع، الصحة " لهيرزبرغ : و تنص على أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة و الصحة المادية بينما تهدف حاجات النماء النفسي إلى تحقيق الذات. وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي عند العاملين وتولد في حالة توفرها وملاءمتها شعورا بالرضا من عوامل الدافعية، ولذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل :عوامل دافعية وعوامل صحية

أ -**العوامل الدافعية:** وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي و في حالة وجودها تقوم بإشباع حاجات العاملين للتطور النفسي ويؤدي توفرها في مكان العمل بالشكل المطلوب إلى الشعور بالرضا لدى

العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا ويمكن حصر عوامل الدافعية في ستة عناصر: العمل في حد ذاته، المسؤولية، الترقية، الإنجاز، التقدير واحتمالية النماء. فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل.

ب عوامل الصحة الوقائية: وهي عوامل تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع الحاجات المولدة للتوتر لدى العاملين وهي غالباً ما تتصل بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، أما في حالة عدم توفر هذه العوامل فأنها تسبب شعوراً بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يعطي بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا وهذه العوامل هي: سياسة المؤسسة و إدارتها ، الإشراف الفني فيها ، الرواتب و العلاقات مع الرؤساء و العلاقات بين الزملاء، ظروف العمل ،المكانة ،الأمن الوظيفي وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر و المناوبات و الموقع الجغرافي (عيسوي، 1996، ص 45)

جدول 2 يوضح المتغيرات المحددة للرضا لدى الباحثين "ماسلو، أولدفير، هيرزبرغ

ماسلو	أولدفير	هيرزبرغ
حاجة تحقيق الذات	(النمو (تأكيد الذات ، الثقة بالنفس)	محفزات
حاجة تقدير الذات	الإنتماء	عوامل صحية نفسية
الحاجة الإجتماعية	الوجود	
حاجة الأمن والأمان		
الحاجة البيولوجية		

المصدر : محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية الدكتور مزياني الوناس ص 8

2-4-4 نظرية العدالة والإنصاف: وتعمل هذه النظرية على ربط متغير الرضا عن العمل بالتنظيم في المؤسسة، إذ ترى أن الرضا عن العمل يتوقف على الجهود المبذولة من طرف العامل والكيفية التي تعامله بها مؤسسته ضمن الإطار الإداري أو زملاء العمل بحيث أن العامل يميل إلى مقارنة المعاملة التي يتلقاها هو والمعاملة التي يتلقاها زملاؤه الذين لهم نفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية، وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه، وتنصح هذه النظرية المشرفين بالإهتمام بالعمليات لإجتماعية في المؤسسة وفي إتباع أساليب تتميز بالإنصاف والعدالة في معاملة العاملين دون إهمال تأثير الجماعة على الفرد، إذ أن تفسير هذه النظرية للتحفيز يشمل ثلاثة عناصر أساسية هي

- التوقع : الذي يعني العلاقة المدركة بين كمية الجهد التي يبذلها العامل والمحصلة النهائية، أي أن العامل يقارن ما بين جهده واجتهاده وبين الأداء المطلوب.
 - الفائدة :وهي عبارة عن المدى الذي ينتج فيه أداء العامل عند ملاحظته لنتيجة معينة، بمعنى هل تم تحفيزه إذا نتج عن سلوكه نتيجة معينة.
 - التكافؤ :والذي يعبر عن المدى الذي يقوم فيه العامل بتقييم نتيجة معينة.
- وتبدو هذه النظرية أكثر إماما" من غيرها من حيث تناولها للرضا من عدة جوانب، إذ تركز على الفرد وميوله، قدراته وحتى تصوره وتصرفه وتأثير بيئته وترى أن اتجاهات الأفراد نحو العمل يتأثر بالقياس إلى الأفراد الآخرين في المواقف المتشابهة كما تقدم الباحث "إدوار لولير 1973" الذي ساهم في تعديل هذه النظرية رفة "بورتر" سنة 1968 بنموذج لتحديد الرضا الوظيفي كنتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه حول الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، ويرى أن العمليات النفسية المحددة لرضا العامل عن وظيفته هي تقريبا واحدة وذات علاقة بأبعاد أساسية وهي: الترابط أو الدخل ، الإشراف والرضا مع العمل (عيسوي، 1992، ص 48)

2-4-5 نظرية فروم (Vroom,1964) وتأسست على قاعدتين

- الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثمة يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.
 - تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن لا يضع في إعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب، و إنما أيضا مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها.
- إذا قام الفرد بهذين الإقتراحين، يكون ذلك له تأثير كبير على رضاه الوظيفي ، لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على تكييف الفرد في موقف ما من خلال نظريته يرى فروم أن الدافعية ترتبط بعاملين، التفضيل والتوقع. فإذا كان التفضيل هو ما يتمنى الفرد حدوثه فأن التوقع هو ما يعتقد حدوثه. وتتم المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين تحكمه منافع العوائد التي توقع أن يحصل عليها تنقسم هذه العوائد إلى عوائد داخلية متعلقة بطبيعة العمل نفسه كإحساس الفرد بالإنجاز، و عوائد خارجية كالمكافآت المالية والتقدير الذي يحصل عليه عند أدائه لعمله (مرسي، 1974، ص 115)

2-4-6 نظرية بورتر و لولر 1968

إهتم بورتر و لولر في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الدوافع و الرضا و الأداء مؤكدين أنه لا توجد علاقة بينها، لأن الجهد والدوافع مرتبطة بالسمات الشخصية، فالعلاقة ليست دائما مستقيمة و ذلك لتداخل عدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض. وتحدد هذه النظرية العديد من المفاهيم

- توجد علاقة بين قيمة الجزاء و درجة الرضا.
- إحتمال الجهد و الجزاء المدرك: حيث يترتب على هذه العملية احتمالان الإحتمال الأول يتمثل في أن تحسين الأداء سيؤدي إلى جزاء حسن، أما الإحتمال الثاني فيتمثل في إدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء.
- الجهد : يقصد به مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بغض النظر عن نوعية الأداء.
- القدرات والسمات : الأداء يتأثر بالقدرات و السمات و مجموعة الخصائص الثابتة للفرد مثل الذكاء والمهارات الحسية و الحركية و نمط الشخصية.
- إدراك الدور : تحقيق أداء جيد مرتبط بتحديد المهام و فهمها من طرف العامل.
- الأداء : يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.
- الجزاء : جزاء داخلي يشبع حاجات نفسية ذات مستوى عال كتقدير الذات، و جزاء خارجي يحصل عليه الفرد من المحيط الخارجي.
- إدراك الجزاء المساوي : هنا يقوم العامل جهده و أداءه.
- الرضا : إذا أدرك الفرد أن الجزاء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المقارن فإنه يكون راضيا " و العكس صحيح.
- يعتبر نموذج بورتير و لولر نموذجا مغايرا للنماذج السابقة حيث يعتبر إدراك الجزاء يحدد الرضا الوظيفي و يحدد عوامل الرضا الوظيفي والأداء و أهم ما يستخلص من هذه النظرية أن الأداء هو الذي يؤثر في الرضا الوظيفي و ليس العكس (عشوي، 1992، ص 235-236)

2-4-7- نظرية التعارض لولر

قدم لولر نموذجه المستقل الذي يركز على فكرة وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من عمله و ما يحصل عليه فعلا، فدرجة الرضا الوظيفي حسبته تحدد بالفارق بين ما يحصل عليه الفرد و مستوى محدد يتخذ كمعيار لما يجب أن يحصل عليه فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجره فلا يكون راضيا"، و في حالة التساوي يكون راضيا"، في حين عندما يكون الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الإرتياح و الفكرة الأساسية لنظرية لولر هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل (عبد الجبار و القحطاني، 2007، ص 85)

2-4-8- نظرية الهدف

أكد لوك أن العمال يندفعون إلى العمل وفق الشروط التالية:

- توفر حوافز معينة في البيئة: يتم ذلك بتحديد ما تريده المؤسسة من العامل و (توضيح الحوافز) زيادة الراتب و الترقية.
- تحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف: يقوم العمال و رئيسهم بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة.
- تحديد طبيعة الأهداف المقررة و خصائصها و مدى وضوح و درجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء و التغذية الراجعة. (عبد الباقي، 2000، 135-137)
- يتضمن قبول الأهداف المقررة من قبل العامل و عزمه على أداء العمل الذي يحقق الأهداف
- وحسب هذه النظرية الدافعية نحو العمل و الأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد العمال أهدافهم و يشاركون في تحديد الأهداف مع مسؤوليهم. كما أن تحديد الأهداف يرسم بدقة المسار الذي يجب أن يسلكه العامل، مما يسمح له بتوجيه طاقته بشكل مركز قد يمكنه من تحسين أدائه، لأن تحديد الأهداف يوفر معياراً واضحاً للمحاسبة و مراقبة السلوك، كما تقدم الأهداف المحددة بدقة تحدياً للعامل يسعى لتحقيقه (حنفي و قزاز، 1997، ص131)

2-4-9- نظرية المقاومة

قام لاندي بتقديم هذه النظرية عام ١٩٧٨ ، و عرفت بنظرية المقاومة و ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لدية وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي الفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد (فليمان، 2008، ص 59)

2-4-10- نظرية z

قام بوضع هذه النظرية العالم (وليام أوشي، 1981) حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها وقدم نتائج بحثه في كتاب أصدره عام 1981 فلقد أدرك أوشي أن كثيرا "من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية مرتبطة بالجانب الإنساني قبل أن تكون مالية أو استثمارية وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ مهمة تتمثل في: (الشرايدة، 2010، ص 94)

أ- الثقة: الإنتاجية و الثقة شيء واحد لا يمكن فصلهما، وتعتمد المنظمات اليابانية على النظام الإداري الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المنظمة.

ب- للمهارة: فالعلاقات بين الناس متغيرة ومتقبلة من وقت لآخر لكن المشرف الجيد هو الذي يعرف عامله حق المعرفة ويعرف خصائصهم مما يساعده على تكوين فرق عمل تتسم بالفاعلية.

ت- للألفة و المودة: و تركز على الإهتمام بالآخرين ودعم مشاعر الجماعة وعدم الأنانية مما يترتب عنه العيش في حياة آمنة وإقامة صداقات وعلاقات حميمة. وما هذه النظرية هي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التميز في ظل التطورات العالمية والمتغيرات الاقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية و المنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تميز أداءها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

2-4-11- نظرية X ونظرية Y لدوغلاس مايكرويجور

لقد نشر مايكرويجور الذي كان متأثراً كثيراً بما سئلو كتابه The Human Side of Enterprise عام 1960 وضمنه هاتين النظريتين تقوم نظرية X على الإفتراضات التالية (الشرايدة، 2010، ص 90)

- أن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
- أن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب
- أن معظم الناس يريدون أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

و تقوم نظرية Y على الإفتراضات التالية

- أن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وأن هذا الإلتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
- أن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
- أن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً. وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل

2-4-12- نظرية تدعيم السلوك

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس المشهور (سكينر) حيث أنها تأتي من منطق مفاده أن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة للعلاقة بين المثير و الاستجابة، و هذا يعني أن السلوك ما هو إلا نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها و مثيراتها، أو البيئة الخاصة كالعمل و البيئة الإدارية. و السلوك في رأي نظرية التدعيم، يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات، كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية و متكررة لا شك أن الأفراد دائماً ما يفضلون تكرار السلوك و الأداء الذي يقود إلى الإشباع و الرضا، كما أنهم يبتعدون عن السلوك و الأداء الذي لا يحقق الإشباع و الرضا المطلوب (المشعان، 1994 ، 231-232)

2-4-13- نظرية التكيف الوظيفي

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين، داوس و ويز لعام (1968) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل . ويعتقد هؤلاء بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل (فليمان، 2008 ،ص 71)

2-4-14- نموذج ستيرز وبورتر

اقترح ستيرز وبورتر في عام 1979 في كتابهما " الدوافع وسلوك العمل " نموذجاً متكاملًا للدوافع حيث افترضوا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب .ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فأنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي (فليمان، 2008 ،ص 58)

- صفات ومميزات الفرد: وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والإتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه أنتباه الفرد، ويعتقدان بأن إتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.
- صفات ومميزات العمل: وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.
- خصائص بيئة العمل: وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين ، الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز

2-4-15- نظرية الجماعة المرجعية

قدم هولين وبلود هذه النظرية عام 1968 وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فأن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها (فليمان، 2008، ص 59)

2-5- آثار الرضا الوظيفي

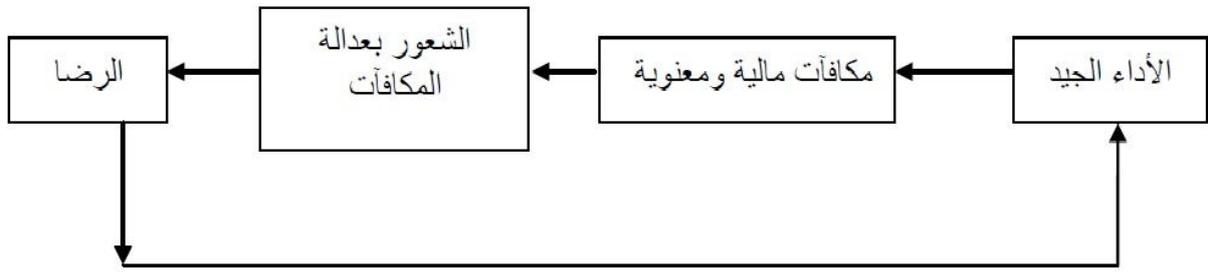
يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم و معايير يرسمها الفرد حول عمله و التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ، و بالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية الا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس مثل (امال، 2014، ص39)

2-5-1 مستويات الأداء

ويعرفه (حسن، 1998، ص466) بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعاً". كما تعرفه (مصطفى، 2004، ص318) الأداء وهو سلوك يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق . كما أنه سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة، أي درجة الإنجاز بكفاءة و فعالية و ليس هناك من يشك في وجود علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، ولكن ما هي طبيعة هذه العلاقة ؟ كان الاعتقاد السائد بأن رضا العاملين عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل ، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع لكن هذا الافتراض أو الاعتقاد لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدداً كبيراً من العاملين الراضين عن عملهم لكن إنتاجيتهم غير مرتفعة ، أي ضمن حدود المستويات الاعتيادية للإنتاج ، وعليه يمكن القول بأن الرضا وحده لا يكفي لأن يكون محفزاً" قويا للأداء لكنه يجعل العاملين أكثر استعداداً للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون بها ، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء والرضا عن العمل ويجب على التساؤل الذي يطرحه البعض بخصوص من الذي يأتي أولاً؟" أي هل أن الرضا يحقق الأداء الجيد ؟ . آذ يبدو من الشكل أدناه أن الرضا الجيد ينتج عن الأداء الجيد ، بدلا من أن يكون سبباً" له . إذ أن الأداء الجيد يؤدي إلى الحصول على مكافآت مادية ومعنوية متنوعة ، وحسب طبيعة ونوع المنظمة وعملها وسياساتها وفلسفتها الإدارية والإنتاجية ، فإذا كانت هذه المكافآت عادلة نسبياً من وجهة نظر العاملين قادت إلى تحسين مستوى الرضا عن العمل ، ومن ثم تحسين مستوى الأداء والعكس صحيح (جواد، العزاوي، و عبد،

2006، ص339) ويرى (الوناس، 2011) في دراسة بأنه يمكن أن تكون العلاقة بين هذين المتغيرين أقوى للعاملين في المستويات العليا في المنظمات لأن معظم الدراسات تشير إلى ضعف هذه العلاقة في المستويات الدنيا ولا تتجاوز في أحسنها % 14

رسم توضيحي 5 يوضح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



التغذية العكسية

المصدر : (جواد، وآخرون ، 2006) إدارة الموارد البشرية . عمان : دار حامد صفحة 400

وتحدث (الجريد، 2007، ص54) عن ثلاثة اتجاهات للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث هوثورن في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد ظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها المدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد

الاتجاه الثاني : فيؤكد إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً" كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني

الإتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة ، في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء

طرق تقييم الأداء

● طريقة الصفات أو السمات : الكثير من الأعمال و خاصة التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الأفراد فيها كما و نوعا تلجأ المنظمات لاستخدام هذه الطريقة لتقييم أداء موظفيها ،و يتطلب ذلك الخطوات التالية (امال، 2014،ص45)

أ - تحديد العناصر اللازم اعتمادها كقياس للتقييم مثل مستوى الأداء مثل : علاقة الموظف تحديد العناصر اللازم اعتمادها كقياس للتقييم مثل مستوى الأداء مثل : علاقة الموظف الرسمي ، المعرفة الفنية ، الأنضباط في العمل.

ب - إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة .

ت - تحديد نقاط المعايير لكل مستوى من المستويات.

ث - إعداد نموذج لوضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط.

- الترتيب وفق المقارنة الثنائية : يتم التقييم في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييمها ، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه اكثر إنتاجية من غيره ، و هكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد
- طريقة التوزيع الاجباري: يتم تقييم الأفراد وفق نسب مئوية معينة للأفراد ، ووفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم من الطرق الحديثة في التقييم نجدها في الإدارة بالاهداف ، حيث يتم تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الاهداف التي يجب أن يؤديها الفرد ، و غالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء ، ووضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيق الاهداف الموضوعية و متابعة مدى الإنجاز المتحقق للاهداف دوريا" .

2-5-2- الولاء التنظيمي

الولاء هو رغبة الموظف للعمل في المنظمة التي يعمل بها و محاولته لتقديم أفضل ما لديه لأنجاح هذه المنظمة ويعتقد هذا الموظف أن البقاء في هذه المنظمة هو أفضل الخيارات لديه ويقرر بأن لا يترك هذه المنظمة وليس لديه أي خطة مستقبلية لترك هذه المنظمة ، أنه عبارة عن سلوك المواطنة التي يرغب من خلالها الموظف بزيادة قيم الشركة وصورتها وكذلك تطوير مكانتها في عقول الآخرين و طبقا" لوكر (2005) فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي سوف تكون إيجابية إذا قامت المنظمة بتقديم العديد من الفرص مثل (التعلم التنظيمي ، النمو ، مسار وظيفي واضح) وبناء على هذه الدراسة وجد الباحث أن هنالك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي بناء على المتغيرات التالية (تقدير الموظفين ، المكافآت ، ظروف العمل ، العلاقة مع الإشراف ، العلاقة مع الزملاء . وطبقا" لدراسة كل من

(ولفام ، 1998) و (فاردي ، 1989) يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي بناء على القيم التالية (الصدق ، الثقة ، الإحترام ، ألخ) وبناء على ماتقدم والعديد من الدراسات الأخرى يتبين أن هنالك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي (Waqas، وآخرون، 2014،ص151)

2-5-3- الصحة العضوية والنفسية

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سالفا" هناك آثار أخرى للرضا الوظيفي وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية ، حيث أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي فهي تؤثر على كل العناصر السابقة(الغياب، دوران العمل، التمارض، الأداء، الولاء)سلبا" وإيجابا" وهو الأمر الذي أكده (بوررك ،1970) حيث وجد أن هناك إرتباط بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها، أما (وايتي ،1950) فتوصل أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة النفسية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على راحة العامل النفسية بعيدا" عن المشاكل والإضرارات النفسية (عاشور، ،ص1983،ص61)

2-5-4- مستويات الإنتاجية

وتعرف الإنتاجية بأنها : عبارة عن عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج وسلع إستهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم وفي عمليات الإنتاجية وكيف الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيميائية بالإعتماد على أدوات عمل ويمكن أن تعرف أيضا" بأنها طريقة لقياس فاعلية إستخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات. الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الامور المادية والمعنوية. أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية ، او إنسحاب الموظف إلى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته. و لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل ، أو ترشيد معايير الأداء ، و إنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب الإجتماعية للعاملين وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم وفقا" لدرجة اشباع حاجاتهم ، فكلما ازادت هذه الدرجة من الرضا و تتعدد المجالات التي تكون موضعا "لرضا الفرد في العمل مثل : فرص التدريب ، فرص الترقيّة،الإشراف ، ظروف العمل المادية ، و صحية العمل و العلاقة معها كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل ، و قدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضائه و ساعد على اثاره

دافعيته نحو الأداء الفاعل والجدير بالذكر أن المجموعات التي تكون الإنتاجية عندها على مستوى عالي هي المجموعات الموجهة من قبل مشرفين متسامحين نسبياً" و يعطونها فرصة للمشاركة في التوجيه ، أما الإشراف الصارم لديه هدف لإستقطاب المرؤوسين لإنتاج المزيد ، لكن يستطلع أيضا إحساس التبعية للعاملين و بهذا يتم تحفيزهم ، فمن خلال نتائج دراسات النظريات نجد أن المؤثر في الإنتاجية أساسا "واضح و يكون الإشراف ، حيث أن المشرف الذي يعطي فرصة للعمال لإعطاء القرار فيما يخص العمل ، يكون العمال هنا راضون على العمل و على المشرف ، و هذه الطرق قادرة أن تعطي إنتاجية عالية أما العامل الأخر المؤثر في الإنتاجية هو أن رؤساء العمال يكونون مهتمين أكثر بعمالهم أكثر من العمل فترتفع الإنتاجية على خلاف رؤساء العمال الذين يهتمون الا بنسب الإنتاج فقط أما العامل الثالث الذي يؤثر في الإنتاجية و هو أسلوب التأطير ، حيث أن المشرفين الأكثر إنتاجية يمضون وقتهم أكثر في تنظيم العمل على المدى القصير و الطويل ، و المشرف الأقل إنتاجية يعطي أقل من نصف وقته في التأطير ، و لذلك فالتناسب بين تنظيم العمل و بين الإنتاجية يزيد من ارادة الأفراد في الإنتاج (امال، 2014 ،ص45)

2-6- آثار عدم الرضا الوظيفي

أن لحالة عدم الرضا الوظيفي عدة آثار سلبية على الأفراد و المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة (نسيم، 2011 ،ص 97)

2-6-1- الغياب

يعرفه سارجي فلورانس بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب الذي يمكن اجتنابه يعرفه طلعت ابراهيم بأنه : تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في امكانه أن يتحكم فيها. إن العامل المؤهل جيدا" يصاحبه انخفاض في التغيب ، بمعنى أن الرضا في العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل ، و العامل الأقل تأهيلا يتأثر بالمهام الموكلة إليه ، و بالتالي يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن عمله و ينتج تبعا لهذا التغيب و إعطاء المبررات الواهية لغيابه عن العمل وتشمل ظاهرة التغيب المكونات التالية (امال، 2014 ،ص102)

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع وعدم التكيف .
- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا " ذلك بشهادة طبية وقسم (نسيم، 2011) عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية

العوامل الشخصية: وتشمل: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي، الأقدمية
النشاطات الشخصية وظروف السكن والمواصلات.

العوامل المهنية : وتضم: مستويات التأهيل، تأثير ظروف المحيط وأوقات العمل ، النشاط، بيئة العمل المادية والتي تشمل نمط الإتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

2-6-2- دوران العمل

ويقصد بدوران العمل تلك التحركات العمالية داخل المهن و المراكز المختلفة بالمنظمة ، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكييف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو إجتماعية أو تنظيمية (امال، 2014،ص109). و جاء في دراسة (الوناس ، 2011) توجد كذلك علاقة سلبية بين هذين المتغيريين وتؤثر فيها كذلك متغيرات معدلة كالظروف الإقتصادية مثلا، وفرص العمل في السوق، ففي حالة ما يكون الإقتصاد متدهورا" وظروف المعيشة صعبة وكثرة البطالة ، حينها لا يكون هناك خيار للعامل غير الراضي عن عمله سوى الصبر والإستمرار في العمل إضافة لما لمتغير الأقدمية من تأثير على إعتبار أن العامل الأكثر أقدمية قد ينال ميزات أفضل من الجديد وهو ما قد يحتم عليه البقاء في عمله، وكذا مستوى الأداء الذي قد يحول دون ترك العامل لعمله لحرص المؤسسة على إغرائه بالميزات والترقيات لما يتمتع به من مهارات وقدرات ومؤهلات في العمل، زيادة على متغيرات أخرى قد تكون لها أثر مثل سبقتها نحو الجنس، الحالة الأمنية... الخ . و تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك الجماعات ، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا" معيناً من ثبات و استقرار العمال ، حتى يمكن نمو و تدعيم العلاقات الإجتماعية بينهم ، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، و إلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية (امال، 2014،ص109) .

أسباب دوران اليد العاملة

- عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل و البحث عن عمل آخر
- إختفاء مؤسسات العمل القديمة ، و ظهور مؤسسات جديدة ، و هذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم و الإنتقال إلى أعمال أخرى
- العوامل الخارجية كالظروف الأسرية و البيئية و الإجتماعية و الثقافية و التيارات الدينية كما ذكر أسباب أخرى لدوران العمل
- عدم وجود التقدير و الإحترام للعاملين و بالتالي عدم الرضا عن العمل
- نمط الإشراف الإستبدادي ، و عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع من معدل دوران العمل
- عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الأداء و توزيع المكافآت و نظام الترقية يؤدي إلى عدم الرضا و هذا بالضرورة يؤدي إلى دوران العمل

2-6-3- التمارض

يمثل التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى إدعاء المرض للابتعاد عن محيط العمل تهرباً منه أو للتقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

2-6-4- الإصابات

إن الحوادث والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ما هي غالباً إلا تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة جيدة من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

2-6-5- الشكاوى

أظهرت دراسات (هاريس و فليشمان ، 1962) أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيراً في المنظمات التي يغلب على أفرادها حالة عدم الرضا، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كأخر إجراء للتعبير عن تذمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالإهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الإضرارات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها

2-6-6- الإضراب

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية... إلخ)، بغية إيصال طموحهم وتطلعاتهم في زيادة الأجور، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها و الإضرابات لا تنسب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تنسب حتى في عدم الإستقرار لإقتصاديات البلدان أيضاً – تبعاً لقوة ووعي النقابات العمالية.

2-6-7- اللمبالاة والتخريب

يعمل المسؤولون بجهد للمحافظة على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وأنضباطه أثناء تأديته لواجباته مما يؤدي إلى وقوعه في حالات من الإهمال واللمبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى حدوث أعطال في أدوات الإنتاج، إلحاق الضرر بالمنتج ذاته، تقليص الجهود المبذولة، زيادة نسبة الأخطاء، وأحياناً يصل الأمر إلى التخريب المتعمد (نسيم، 2011)

2-7- أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك إختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لإعتبارات معينة كالتالي (فليمان، 2008، ص65)

2-7-1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الإعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل
- الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا"

2-7-2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي

2-8 - قياس الرضا الوظيفي

نعنى بقياس الرضا الوظيفي لإعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل، و يفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين (غواش، 2008، ص22)

2-8-1- قياس الإتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم : ولمعرفتها يتم استخدام الإتجاهات التالية

- التصنيف الأحادي الشامل : ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والإستجابات تتراوح بين خمسة درجات ، تبدأ ب راضي تماماً إلى عدم الرضا بشدة وهذا الإسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية ، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل
 - أداة مؤشر الوصف الوظيفي : يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي ، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلاً من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل ،وتعد هذه من الإستبيانات ذات المقاييس المقننة من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي
 - مقياس مينيسوتا : وهو مقياس شائع الاستخدام ،حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية ،ويعتبر رضا العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية لأنه يقيس الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية
- 2-8-2- إسلوب الأحداث الهامة :** وتنسب هذه الطريقة إلى فريدريك هينرزبيرغ وآخرين يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل (سعاد و العايدي، 2013 ،ص 53)
- 2-8-3- بيانات مسح الإتجاهات :** يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية،ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين
- 2-8-4- طريقة قياس الإلتزام التنظيمي:** وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالباً ما ترتبط المستويات المرتفعة للإلتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء)ونعني بالإلتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لإنتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه
- 2-8-5- بيانات مسح المناخ:** تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة ،ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الإختلاف في الإتصالات والإنتفاع والثقة وجودة إرجاع الأثر
- 2-8-6- إتباع إسلوب المقابلة :** بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدمه ،كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين ؛ إلا أن هذه الطريقة لاتؤدي عملها بالصورة المطلوبة إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته ،خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل ،وإذا كان حجم المؤسسة صغيراً

2-8-7- تكلمة الجمل : حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها ، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله ، مثل أن عملي (.....) (قد يكتب العامل أنه ممل أو مسلي

2-8-8- استخدام قائمة الأسئلة : حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل ساعات العمل ظروف العمل ، الترقية ، اتجاهات الإدارة ، حرية التعبير ، الأجر ، الإشراف ، وزملاء العمل وغيرها

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنشأة ، ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنشأة .وتهدف لمحاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنشأة كالتغيب والتمارض وترك العمل وتعد الطرق سابقة الذكر وسيلة أو أداة بين الإدارة لقياس ومعرفة آثار عوامل وعناصر الرضا الوظيفي المناسبة للعاملين في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم ، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المؤسسة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة

2-9- طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

2-9-1- طريقة ثيرستون: يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام. غير أنه و عند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة مثل (الأجر، محتوى العمل، الإشراف..إلخ) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى كل مجموعة عبارات تحمل حرفا، ثم تحول الحروف إلى درجات. $A=1 \dots K=11$ (زرواتي، 2002، ص148)

رسم توضيحي 6 يوضح طريقة ثيرستون لقياس الرضا الوظيفي

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
مؤيد			محايد				معارض			

المصدر : محمد عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس الإجتماعي ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1949، ص 236

2-9-2- طريقة ليكرت : تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون) إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية (عشوي، 1992، ص 139-140)

1. بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة، صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة
2. اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
3. جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
4. فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
5. إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة) كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل فرد يخضع للاستبيان وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. و تسمى هذه الطريقة ب: طريقة التدرج التجميعي

2-9-3- طريقة أسكود: تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي و تيني بوم" سنة 1619 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلًا لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي، ثم تتم قسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة ب: طريقة الفروق ذات الدلالة. (عاشور، 1983، ص60)

رسم توضيحي 7 طريقة أسكود لقياس الرضا الوظيفي

مناسب	1	2	3	4	5	6	7	
								▪ <u>فرص الترقية:</u>
غير عادلة								
عادلة	1	2	3	4	5	6	7	
								▪ <u>ساعات العمل:</u>
غير مناسبة								
مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	
								▪ <u>الظروف المادية للعمل:</u>
سيئة								
جيدة	1	2	3	4	5	6	7	

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص60

2-9-4- طريقة هرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي شعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله في الفترة الماضية (شهر، شهرين، سنة... إلخ) ثم إعطاء وصف مفصل لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور (الأسباب).
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالإستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، شهرين، سنة... إلخ) ثم إعطاء وصف تفصيلي لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور (الأسباب) لقد كانت

هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدل به الفرد وتسمى هذه الطريقة بطريقة الوقائع الحرجة (الشرابدة، 2010، ص 107)

2-9-5- سلم بوجاردوس : وهو نوع من الإختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات، و تدرجها يكون من السلب إلى الإيجاب وهي طريقة غير شائعة (نسيم، 2011، ص 145)

2-9-6- سلم غوتمان : الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع " نعم " و " لا " مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب. نوع " نعم " و " لا " مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب. وهي أيضا طريقة غير شائعة كسابقها (نسيم، 2011، ص 145)

2-10- مصفوفة رضا الموظفين وتنمية المنظمة

يعتبر قياس رضا الموظفين أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة حيث يشير مستوى رضا الموظف إلى المستوى العام الغالب لصحة المنظمة ، وكما تم الإشارة مسبقا" إلى الطرق المستعملة في قياس رضا الموظفين ويمكن أيضا" قياس الصحة العامة للمنظمة من خلال آلية تشبه طريقة قياس رضا الفرد ويمكن تصوير البيئة الداخلية للمنظمة من خلال بعدين أساسيين : الأول هو صحة المنظمة والثاني هو مستوى رضا الموظف ، ونستطيع تقديم مصفوفة من تسع حالات ممكنة على أساس عدة احتمالات ممكنة من خلال هذين البعدين وتضم هذه العوامل ثلاثة مؤشرات وهي (منخفض ، متوسط ، مرتفع) وذلك على المحورين الرأسي و الأفقي ويمكن تصوير العلاقة المتبادلة بين رضا الفرد وتنمية المنظمة من خلال الشكل التالي يشير المربع الاول (السريعة الزوال) في مصفوفة رضا الموظفين وتنمية المنظمة إلى بيئة موارد بشرية أقل نشاطا" وتتسم بالتسرب العالي للموظفين ، توجد في هذه الحالة مقامة شديدة واستعداد ضئيل للتغيير ويشير هذا الوضع إلى أقل الشركات إنتاجية وإلى أقل حالة رضا بين الموظفين وإلى صحة هزيلة للمنظمة وتوصف منظمات هذا الوضع بسرعة الزوال .

● بينما يشير المربع الخامس إلى المنظمة العاصفة التي تحاول العبور من خلال ظروف بيئية داخلية و خارجية صعبة وذلك نتيجة المستوى المتوسط لرضا الموظفين وصحة المنظمة وهنا نلاحظ تحرك المنظمة من حالة سرعة الزوال إلى موقف أكثر نشاطا" واستقرار. ويطلب موظفو المنظمة العاصفة في هذه المرحلة والتي يشعر أفرادها بقدر مامن الرضا بالمزيد من المكاسب ، ويعامل الأفراد هنا على أنهم وسيلة للوصول إلى النتائج النهائية ويعاملون من منظور التكاليف وليس الإستثمار

- المربع التاسع وهو نموذج المنظمة الهادئة حيث ينصب الإهتمام الرئيسي على الموارد البشرية ، ونلاحظ هنا المستوى العالي للرضا ولصحة المنظمة النشطة . إلى جانب درجة عالية من التكيف واستعداد كبير للتغيير مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات والرغبة في العمل وينظر إلى الأفراد في هذه المنظمة على أنهم استثمار وأصول وينظر للمنظمة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية .
- بينما يشير المربعين الثاني و الرابع والسادس والثامن عن كون المنظمة في مرحلة انتقالية نحو الوضع الأمثل للمنظمة الهادئة والمستقرة ويمكن اتباع أكثر من وسيلة لتحقيق ذلك . فإما أن تعمل المنظمة على تحسين صحتها مما قد يؤدي إلى زيادة رضا العاملين أو تعمل على تحسين حالة الرضا لأفرادها وبالتالي الوصول لصحة أفضل للمنظمة (الطيب، 2008 ،ص 75)

رسم توضيحي 8 مصفوفة رضا العاملين وتنمية المنظمة

صحة المنظمة	مرتفع	IX الهادئة	VIII مرحلة انتقالية	VII ؟؟
	متوسط	VI مرحلة انتقالية	V العاصفة	IV مرحلة انتقالية
	منخفض	III ؟؟	II مرحلة انتقالية	I السريعة الزوال
		مرتفع	متوسط	منخفض
		رضاء العامل		

المصدر : أيهاب الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، 2008 ، ص 58

11-2- علاقة القيادة و الإشراف بالرضا الوظيفي للعاملين

تدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة و الإشراف الذي يتبعه المشرف مع مرؤوسيه على وجود علاقة بين هذا الأسلوب ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة (ميشغن) تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا " لإهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويزيد من درجة الرضا عن العمل لديهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات للوصول إليه فلا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم. وتتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة و الثقة و الإحترام المتبادل والمودة يحقق درجة رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه (محمد، 2005، ص 270) ويقول (الوناس، 2011) أن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود الإستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له إرتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن عمله

12-2- علاقة الإتصال بالرضا الوظيفي للعاملين

الإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا " على الثقة المتبادلة بينهم و التدفق الحسن و المنتظم للمعلومات بينهم. بحيث يمثل الإتصال الجيد عاملا " من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المشرفون الجوانب التنظيمية الإنسانية والاجتماعية، بالوجه الذي يسمح لهم بتحقيق أهداف المنظمة و من ثم فإن الغرض الرئيسي للإتصال هو الوصول إلى نمط معين من السلوك، و ضمن المجال التنظيمي فإن السلوك المرغوب فيه هو مستوى الأداء المرتفع لمختلف المجموعات ، من خلال محاولة الحصول على استجابات محددة مسبقا و مرغوبة من مختلف أفراد التنظيم، نتيجة للتعليمات التي تصدر إليهم بغية توجيهه و تقنين سلوكهم في إطار المسؤوليات المسندة إلى كل فرد منهم . ويتخذ الإتصال أبعاد كثيرة، فهناك الإتصال القادم من الأعلى إلى الأسفل و الإتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، و هو الذي يركز عليه كأسلوب إتصالي محفز للعمال، كتطبيق المشرفين لإسلوب نظم الاقتراحات الذي يرمي إلى التعرف على آراء العمال و أفكارهم و تجسيد الاقتراحات المقدمة من طرفهم لحل مشاكلهم، حيث أثبت هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير و المرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال. كما تمثل الإتصالات وسيلة فعالة لنقل المعلومات، لها أثرها النفسي ورد فعلها الإجتماعي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، و يمثل الإتصال قلب المنظمة الذي ينبغي أن يكون دائم النبض بغية تسهيل سير التعليمات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الإتصالات الداخلية،

أن خلق جو اجتماعي مناسب في محيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الإتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء وذلك بوضعه في موضع تقدير واحترام. حيث أن تحقق كل هذا يسهم في الرفع من درجة الرضا ، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الإتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تكون هناك قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترتقي المنظمة لمستوى أعلى و تسهم كفاءة عملية الإتصال وأدواته بأشكال متعددة في تحقيق الرضا الوظيفي، فتحقيق تعاون الأفراد داخل المنظمة وتفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتوقف على مدى توفر المعلومات والوسائل المكلفة بإيصالها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالإتصال الجيد يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة وهو وسيلة فعالة لحفز الجهود نحو مستويات أكبر من الإنجاز كذلك و من الأسباب الرئيسية لعدم استجابة الأفراد للتغيير ومقاومتهم له هو عدم معرفتهم بأهداف وأبعاد هذا التغيير نتيجة القصور في عملية الإتصال . قد تبين أيضا أن للإتصالات أثرا كبيرا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة و تؤثر سلبا على العمل و العاملين في نفس الوقت (نسيم، 2011،ص 149)

2-13- علاقة طبيعة العمل بالرضا الوظيفي

لقد اعتبرها العالم هيزنبرغ في نظريته العاملين من العوامل الدافعة التي إذا توفرت بالقدر المطلوب تسبب الرضا الوظيفي للفرد ، وقد أكد أنه يجب على الإدارة أن تسند للأفراد الأعمال التي تناسبهم والتي توفر لهم فرص الإنجاز والنمو والتطور بقدر معقول . أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الإرادة وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية ، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة اثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوع من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة . بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أوعدم الرغبة في التعلم والتطور فإنه يفضل العمل الروتيني ولطبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا "حيويا" في التأثير على درجة رضاه الوظيفي وهنالك العديد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل عن عمله ومن أهمها . (فليه و عبد المجيد، 2001،ص 262)

1. درجة تنوع المهام : حيث أنه كلما تنوعت المهام الوظيفية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زيادة درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح .
2. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : كلما زادت حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي تؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل .
3. درجة استخدام الفرد لقدراته : والمقصود هنا أنه كلما تصور الفرد بأن العمل الذي يزاوله يستنفذ كامل طاقاته وقدراته فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل .

4. خبرات النجاح والفشل : أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى اعتزاز الفرد بنفسه وتقديره لذاته ، فكلما كان تقديره واعتزازه بذاته عالياً كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا ، فكما تصور الفرد أن عمله يتطلب القدرات والمهارات التي يتمتع بها أدى ذلك لزيادة أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه .

2-14- علاقة فرص الترقية مع الرضا الوظيفي

تشير الدراسات لوجود علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا الوظيفي ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل. وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها . فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة ، وبعكس فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبير فإن ذلك يسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة . أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية حتى تكون حافز ومشجع على العمل . أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضاً على درجة رضا العامل ، فعندما يحصل العامل على ترقية تقديراً لمجهوداته واعترافاً بإنجازاته سيكون أثرها كبيراً على رضاه عن العمل ، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر (الطيب، 2008، ص 50)

2-15- علاقة العلاقة مع الزملاء بالرضا الوظيفي

تلعب علاقة الموظف بزملائه في وحدة العمل دوراً هاماً في مدى تعلقه بوظيفته وإندماجه في العمل فالمؤسسات تسعى دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم ، وكذلك توفير علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة . إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل ، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة . وتشير الدراسات إلى أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ماتمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له . فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدراً لرضا الفرد عن عمله ، أما إذا كان تفاعل مع جماعة العمل يخلق توتراً لديه أو يعوق اشباعه لحاجاته أو وصوله لإهدافه فإن جماعة العمل تعتبر مسبباً لاستياءه من عمله . ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي على مدى قوه الحاجة للانتماء لدى الفرد ، فكلما زادت هذه الحاجة عند الفرد كلما كان للتفاعل مع جماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه (الطيب، 2008، ص 51)

2-16- علاقة الرضا عن الأجر على الرضا الوظيفي

ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد. ويتجه كثير من الكتاب المحدثين إلى فكرة مفادها أن الأجر لا يمثل مصدرا للإشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا، ولكن يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد وآخرون "ومعنى هذا أن الأجر لا يمثل عنصرا من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجرا يمكنهم من تلبية حاجياتهم الأساسية في حين لا يمكننا تعميم ذلك لاسيما في المجتمعات الفقيرة. غير أن الدراسات التي أجريت في المصانع الأنجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل (الطيب، 2008، ص 51)

2-17- علاقة العوائد بالرضا الوظيفي

حدد قانون العمل الإماراتي العوائد التي تعطى للموظفين على النحو التالي (التأمين الصحي ، بطاقة سفر سنوية ، مكافأة نهاية الخدمة) وهي على النحو التالي يستحق العامل الذي أكمل سنة أو أكثر في الخدمة المستمرة مكافأة نهاية الخدمة عند إنتهاء خدمته ولا تدخل أيام الإنقطاع عن العمل بدون أجر في حساب مدة الخدمة وتحسب المكافأة على النحو التالي (أولا " أجر واحد وعشرين يوما عن كل سنة من سنوات الخدمة الخمس الأولى . أجر ثلاثين يوما عن كل سنة مما زاد على ذلك)¹. لكن الموظفين في شركة الجابر لا يحصلون على بطاقة السفر السنوية ، والتأمين الصحي المقدم لا يرقى إلى المستوى الجيد المطلوب . كما حدد النظام الداخلي العوائد التي يحصل عليها الموظفين داخل شركة الجابر حسب التالي (تأمين صحي تأمين سكن او دفع مبلغ بدل سكن ، تأمين طعام أو تقديم بدل طعام ، تأمين مواصلات او بدل مواصلات ، اجازة سنوية لمدة شهر عن كل سنة مدفوعة الأجر) (عماد، 2015) وكل هذه العوامل من الممكن أنها تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين

2-18- علاقة الرضا عن اجراءات العمل بالرضا الوظيفي

تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها ، وتشير هذه السياسات إلى وجود أنظمة عمل ولوائح واجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثير إيجابي على الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والإستقرار والوضوح كلما زاد الرضا الوظيفي . وحيث أن الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أداء عمله فإنه يمكن الإفتراض بأنه

¹ قانون العمل الإتحادي - الباب السابع

كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ومهاراته (الطيب، 2008، ص 51)

3- القسم العملي

3-1- نبذة عن شركة الجابر لخدمات التآجير

تأسست شركة الجابر لخدمات التآجير كشركة محدودة المسؤولية بتاريخ 27-07-2009 وهي واحدة من 127 شركة تتبع لمجموعة شركات الجابر . وقد كانت معدات الشركة هي النواة الأساسية التي كانت تمارس من خلالها المجموعة الأم نشاطاتها . وقد عملت مجموعة شركات الجابر تحت اسم الجابر للنقل والمقاولات العامة بعد الأزمة المالية العالمية أصبحت شركات المقاولات العامة لا تحصل على التسهيلات البنكية اللازمة كما هو الحال قبل الأزمة العالمية وبعد عدة مشاورات قامت بها إدارة الشركة من خلال اجتماعات مجلس الإدارة فقد تم إنشاء شركة الجابر لخدمات التآجير وذلك في 27/07/2009 حيث تم نقل ملكية أسطول مجموعة الجابر البالغ حجمه 7000 آلية كأصول لهذه الشركة الحديثة وقد تم تحديد النشاطات التجارية لهذه الشركة بمايلي

- خدمات الصرف الصحي وصرف المياه
- سحب ونقل السيارات المعطلة (بدون إصلاح)
- نقلات عامة
- تآجير المضخات والمولدات والمحركات
- خدمات حقول ومنشآت النفط والغاز البرية والبحرية
- إصلاح ميكانيكا المعدات والآليات الثقيلة
- تآجير الآليات والمعدات الثقيلة
- خدمات جمع القمامة
- أعمال تجميع النفايات العضوية
- تجميع المخلفات الغير معدنية
- تجميع النفايات الأسمنتية والرملية ومخلفات البناء

وتتألف الشركة من عدة فروع (فرع موجود في قطر يسمى مؤسسة حمد للتجارة ، كسارة كدرا في إمارة الفجيرة ، مؤسسة الشرق الاوسط للتجارة وهي وكيل زيوت شركة شل في الإمارات) ولها إدارتها المستقلة لكنها تتبع للمدير التنفيذي لشركة الجابر لخدمات التأجير أما المقر الرئيسي لشركة الجابر لخدمات التأجير فهو موجود في أبوظبي – المصفح الصناعية ويضم هذا المقر المكتب الرئيسي بالإضافة لورش الإصلاح الرئيسية التالية (ورشة المعدات الثقيلة ، ورشة الآليات ، ورشة الكهرباء العامة ، ورشة المصانع) بالإضافة إلى العديد من المخازن مثل (مخزن قطع الكاتربلر، مخزن قطع الكنورث، المخزن العام) بالإضافة لوجود خزانات كبيرة لتخزين مادة الديزل ليتم بيعها للزبائن وتزويد المشاريع بهذه المادة حيث تمتلك الشركة أسطول كبير من معدات الدعم اللوجستي من (صهاريج ديزل ،ناقلات معدات ،ناقلات طابوق ،باصات تريات)نموذج العمل داخل مجموعة الجابر ككل هو نموذج مميز حيث تتعاون جميع شركات المجموعة على إنجاز المشاريع من خلال التعاون بين شركات المجموعة . تقدم شركة الجابر لخدمات التأجير لموظفيها العديد من المميزات مثل (وجبات الطعام حيث تم التعاقد مع شركة الجابر لخدمات الإطعام وذلك لقاء تقديم ثلاثة وجبات للموظفين على في أوقات محددة من اليوم ، السكن) تم التعاقد مع شركة الجابر للسكن حيث يتم إعطاء كل موظف سكن وجرت العادة أن يتم إعطاء الموظفين الإداريين كل موظفين غرفة واحد أما الموظفين الباقين يتم وضع كل ثلاثة افراد في غرفة واحدة) السكن ، مواصلات (يقوم بولمان يوميًا" بتوصيل الموظفين الإداريين من وإلى العمل)للتعرف على شركة الجابر بشكل أدق سوف يتم ذكر تحليل نقاط القوة والضعف وذلك للتعرف على الشركة عن كثب في سطور قليلة (موجا، 2016)

❖ Strength

- تحتوي على أسطول واسع
- تحتوي على تسهيلات و صيانة معدات عالية الأداء
- حاصلة على شهادة الأيزو منذ عام 2006
- تحليل بيئة العمل من خلال KPI و الأهداف الموضوعه لتنفيذها .
- سوق موحد مخطط وكذلك علاقات متينة مع العملاء
- تعتمد الشركة على أنظمة المعاومات الأدارية التالية (نظام إدارة الأسطول – نظام إدارة المحروقات-نظام الإدارة الذكي – نظام زيلاب لإدارة الملفات
- مواقع استراتيجية
- قدرة عالية على التوزيع وموارد ضخمة
- دورات تدريب داخلية ضمن منهجية وأسس علمية
- استراتيجيات الصيانة مع الزبائن ذات شروط عالية

❖ Weakness

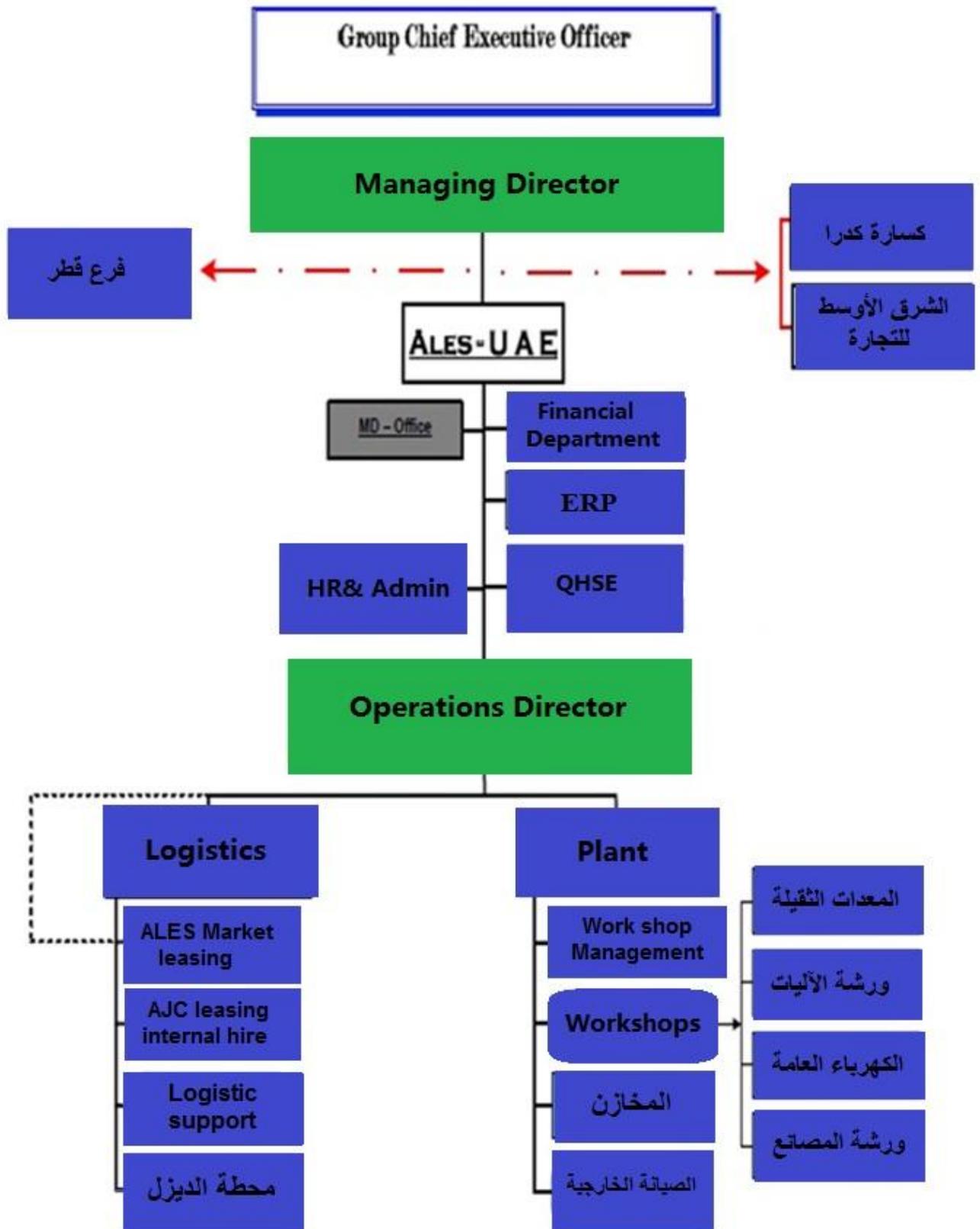
- الإعتقاد على طلب السوق الداخلية للمجموعة الأم
- عدم توفر اليد العاملة الماهرة بشكل يوازي الطلب المتزايد داخل الشركة

❖ Opportunity

- العمل على تطوير السوق الخارجي (أي خارج المجموعة الأم)
- مشاريع جديدة في مجالات الغاز – النفط – والبنية التحتية (طرق – سكك حديدية الخ)
- العمل على أنقاص أو تقليص الأنفاق العام غير الضروري
- السياسات التي تقوم بها المجموعة من خلال العمل على جعل بعض الأقسام مستقلة ذاتياً
- تمديد العقود مع الموردين الحاليين
- الاستفادة من التكنولوجيا بشكل أفضل من أجل التطور والتحكم بمقدرات الشركة بشكل أكبر

❖ Threats

- دوران اليد العاملة
- السرقات الممنهجة في بعض مرافق الشركة
- تباطؤ في حجم نمو السوق
- إصدار لوائح وقوانين جديدة من غير تحذير مسبق
- الزيادة المستمرة في ثمن قطع الغيار
- عجز الموردين عن إعطاء قطع الغيار ضمن فترات زمنية قصيرة
- زيادة حدة المنافسة من قبل الشركات الأخرى مما يؤدي إلى تدني في أرباح الشركة



2-3 خصائص عينة البحث

جدول 3 يوضح خصائص عينة الدراسة

خصائص العينة حسب الدخل الشهري			خصائص العينة حسب القسم		
النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار	
28.6	20	أقل من 3000 درهم	11.4	8	ERP support
42.9	30	بين 3000-4000 درهم	15.7	11	AJC leasing internal hire
28.6	20	أكثر من 4000 درهم	10	7	HR& Admin
خصائص العينة حسب مدة الخدمة			12.9	9	Work shop Management
النسبة المئوية	التكرار		14.3	10	ALES Market leasing
41.4	29	أقل من خمس سنوات	10	7	QHSE
32.9	23	بين خمسة وعشر سنوات	17.1	12	Logistic support
25.7	18	أكثر من عشر سنوات	8.6	6	Financial department
خصائص العينة حسب العمر			خصائص العينة حسب المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار	
32.9	23	من 20 سنة إلى 35 سنة	42.9	30	أقل من جامعي
42.9	30	من 36 سنة إلى 50 سنة	57.1	40	جامعي وأعلى
24.3	17	أكبر من 50 سنة	خصائص العينة حسب الجنسية		
خصائص العينة حسب الوضع العائلي			النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	التكرار		58.6	41	غير عربي
64.3	45	عازب	41.4	29	عربي
35.7	25	متزوج			

3-3 - بناء أدوات الدراسة وتطويرها

هدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي التي تم اختيارها من الدراسات السابقة وماهي العوامل المؤثرة في درجة هذا الرضا وماهي درجة الفروق في الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية في مستوى الرضا هذا و لتحقيق هذا الهدف تم صياغة الإستبيان كأداة لجمع البيانات و قد تكون الإستبيان من الأقسام التالية .

- قسم المتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم، الدخل ، الوضع الإجتماعي عدد سنوات الخدمة في الشركة)

- قسم اختص بقياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين ولقد قام الباحث بإعداد هذا القسم وذلك بعد الاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة ومنها (الطيب، 2008)، (Verret, 2012)، (غواش، 2008) واحتوى مقياس الرضا الوظيفي على العوامل التالية

جدول 4 يوضح أرقام العبارات التي تعبر عن كل بعد في الإستبيان

المجموع	أرقام العبارات	العامل المؤثر
5 عبارات	12+11+10+9+8	الرضا عن الأجر
4 عبارات	16+15+14+13	الرضا عن الترقيات
4 عبارات	20+19+18+17	الرضا عن الإشراف
4 عبارات	24+23+22+21	الرضا عن العوائد
5 عبارات	29+28+27+26+25	الرضا عن اجراءات العمل
10 عبارات	39+38+37+36+35+34+33+32+31+30	الرضا عن العمل نفسه
9 عبارات	48+47+46+45+44+43+42+41+40	الرضا عن الإتصالات داخل الشركة
4 عبارات	52+51+50+49	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
45 عبارة		جميع أبعاد الرضا الوظيفي

وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت (Likert) السباعي لكافة أبعاد الدراسة حيث تم إعطاء موافق كلياً (1) درجة ، موافق (2) درجات ، موافق إلى حد ما (3) ، محايد (4) ، غير موافق إلى حد ما (5) ، غير موافق (6) ، غير موافق كلياً (7)

3-4- ثبات وصدق أداة الدراسة

3-4-1- ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة من خلال إجراء تحليل كرونباخ ألفا لكل عامل من عوامل الرضا من أجل التأكد من امكانية جمع هذه الأسئلة حسب الدول التالي

جدول 5 يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل عامل من عوامل الرضا الوظيفي

Work_itself			PAY		
عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	تعتبر مواعيد العمل مناسبة لي	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	تعتبر الزيادات التي أحصل عليها جيدة
		تعتبر ساعات العمل مناسبة لي			تعتبر الزيادات التي أتقاضاها متقاربة في المدة الزمنية
		توفر تصاميم المكاتب الراحة النفسية لي			أشعر بلإرتياح من فرصى المتوقعة في زيادة راتبي
		توفر تصاميم المكاتب الراحة البدنية لي			أحصل على الأجر الجيد الذي يتناسب وأهمية العمل الذي أقوم به
		تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	5	0.833	أشعر بالتقدير من قبل الشركة عندما أفكر بالراتب الذي أتقاضاه
تغلب الأعمال المتكررة على واجباتي الوظيفية			Promotion		
		يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والإبتكار	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	توجد عدالة في ترقية الموظفين الذين يعملون بجد داخل الشركة
		يتلائم حجم العمل مع قدراتي الشخصية			يحصل الموظفين على الترقيات بالسرعة نفسها التي يحصل عليها الموظفين في الشركات الأخرى
		لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل			أنا راض عن فرصتي المتوقعة في الترقية
10	0.898	تمنحني مهنتي تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	4	0.807	توجد فرص كثيرة للترقية داخل الشركة
Communications			Supervision		
عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	يساهم نظام الاتصالات بالشركة في تحقيق أهدافها	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	أحبذ المسؤول عن عملي
		يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمروسيين بسرعة كبيرة			المسؤول عن عملي عادل بالنسبة لي
		قنوات الاتصالات مفتوحة في جميع الإتجاهات			المسؤول عن عملي ذو كفاءة في ممارسة عمله
		تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	4	0.84	يظهر لي المسؤول عن عملي الكثير من الإهتمام بالمقارنة مع الآخرين
		تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة في الاتصالات	Benifits		
		تتصف المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة البالغة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	نحصل من شركتنا على كل العوائد التي هي من حقنا
		تتم الاتصالات بين وحدة العمل ومابين الوحدات المختلفة بكل سهولة			تعتبر العوائد التي نتقاضاها جيدة بالمقارنة مع العوائد التي تقدمها الشركات الأخرى
		يسهم نظام اتصالات الشركة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار			أنا راض عن العوائد التي تقدمها الشركة لي
9	0.901	يمكنني الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	4	0.838	تعتبر العوائد التي تقدمها لنا الشركة عادلة
Work_group			Procedure		
عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	أقضى وقتاً طيباً مع زملائي في العمل	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	لدي القليل من الأعمال المكتبية الواجب علي القيام بها
		أشعر بالراحة تجاه الموظفين الذين أعمل معهم			كثرة إجراءات العمل لاتفضل جهودي للقيام بأعمال جيدة
		أعمل أقل من المطلوب بسبب كفاءة زملائي في العمل			تسهل القواعد المتبعة في العمل القيام بأعمال جيدة
4	0.824	يعتبر الصراع بين موظفين الشركة منخفض			تسهل الإجراءات المتبعة في العمل القيام بأعمال جيدة
			5	0.817	ليس لدي الكثير من المهمات التي يجب علي فعلها في العمل

3-4-2- صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لكل عامل من عوامل الرضا الوظيفي وكانت النتيجة كالتالي بعد الرضا عن الأجر : نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 6 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الأجر في الحل

	Initial	Extraction
تعتبر الزيادات التي أحصل عليها جيدة	1.000	.689
تعتبر الزيادات التي أتقاضاها متقاربة في المدة الزمنية	1.000	.627
أشعر بلارتياح من فرص المتوقعة في زيادة راتبي	1.000	.557
أحصل على الأجر الجيد الذي يتناسب وأهمية العمل الذي أقوم به	1.000	.567
أشعر بالتقدير من قبل الشركة عندما أفكر بالراتب الذي أتقاضاه	1.000	.562

• ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 60 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 7 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الأجر

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.002	60.036	60.036	3.002	60.036	60.036
2	.631	12.613	72.649			
3	.545	10.891	83.540			
4	.488	9.752	93.292			
5	.335	6.708	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى PAY
- بعد الرضا عن الترقيات : نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 8 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الترقيات في الحل

Communalities		
	Initial	Extraction
توجد عدالة في ترقية الموظفين الذين يعملون بجد داخل الشركة	1.000	.626
يحصل الموظفين على الترقيات بالسرعة نفسها التي يحصل عليها الموظفين في الشركات الأخرى	1.000	.726
أنا راض عن فرصتي المتوقعة في الترقية	1.000	.661
توجد فرص كثيرة للترقية داخل الشركة	1.000	.543

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 63.918 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 9 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الترقيات

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.557	63.918	63.918	2.557	63.918	63.918
2	.592	14.808	78.726			
3	.496	12.394	91.120			
4	.355	8.880	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Promotion
- بعد الرضا عن الإشراف : نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 10 يوضح يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الإشراف في الحل

	Communalities	
	Initial	Extraction
أحبذ المسؤول عن عملي	1.000	.696
المسؤول عن عملي عادل بالنسبة لي	1.000	.718
المسؤول عن عملي ذو كفاءة في ممارسة عمله	1.000	.759
يظهر لي المسؤول عن عملي الكثير من الإهتمام بالمقارنة مع الآخرين	1.000	.537

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 67.738 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 11 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الإشراف

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.710	67.738	67.738	2.710	67.738	67.738
2	.677	16.914	84.652			
3	.362	9.052	93.704			
4	.252	6.296	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Supervision
- بعد الرضا عن العوائد : نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 12 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن العوائد في الحل

Communalities		
	Initial	Extraction
نحصل من شركتنا على كل العوائد التي هي من حقنا	1.000	.658
تعتبر العوائد التي نتقاضها جيدة بالمقارنة مع العوائد التي تقدمها الشركات الأخرى	1.000	.604
أنا راض عن العوائد التي تقدمها الشركة لي	1.000	.695
تعتبر العوائد التي تقدمها لنا الشركة عادلة	1.000	.740

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 67.410 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 13 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن العوائد

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.696	67.410	67.410	2.696	67.410	67.410
2	.602	15.039	82.448			
3	.429	10.732	93.181			
4	.273	6.819	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Benefits
- بعد الرضا عن اجراءات العمل : نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 14 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن اجراءات العمل في الحل

Communalities		
	Initial	Extraction
لدي القليل من الأعمال المكتتبية الواجب علي القيام بها	1.000	.692
كثرة إجراءات العمل لاتفضل جهودي للقيام بأعمال جيدة	1.000	.725
تسهل القواعد المتبعة في العمل القيام بأعمال جيدة	1.000	.521
تسهل الإجراءات المتبعة في العمل القيام بأعمال جيدة	1.000	.560
ليس لدي الكثير من المهمات التي يجب علي فعلها في العمل	1.000	.612

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 58.213 بلمئة وهي نسبة جيدة
- جدول 15 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن اجراءات العمل

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.911	58.213	58.213	2.911	58.213	58.213
2	.696	13.921	72.134			
3	.531	10.619	82.752			
4	.692	9.953	92.705			
5	.265	7.295	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Procedure
- بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء: نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 16 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن لعلاقة مع الزملاء في الحل

Communalities

	Initial	Extraction
أقضى وقتاً طيباً مع زملائي في العمل	1.000	.631
أشعر بالراحة تجاه الموظفين الذين أعمل معهم	1.000	.758
أعمل أقل من المطلوب بسبب كفاءة زملائي في العمل	1.000	.710
يعتبر الصراع بين موظفين الشركة منخفض	1.000	.525

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 65.621 بلمئة وهي نسبة جيدة
- جدول 17 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.625	65.621	65.621	2.625	65.621	65.621
2	.638	15.961	81.582			
3	.492	12.297	93.879			
4	.245	6.121	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Work_group
- بعد الرضا عن العمل نفسه: نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 18 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن العمل نفسه في الحل

Communalities		
	Initial	Extraction
تعتبر مواعيد العمل مناسبة لي	1.000	.476
تعتبر ساعات العمل مناسبة لي	1.000	.489
توفر تصاميم المكاتب الراحة النفسية لي	1.000	.604
توفر تصاميم المكاتب الراحة البدنية لي	1.000	.530
تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	1.000	.491
تغلب الأعمال المتكررة على واجباتي الوظيفية	1.000	.529
يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والإبتكار	1.000	.498
يتلائم حجم العمل مع قدراتي الشخصية	1.000	.606
لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل	1.000	.515
تمنحني مهنتي تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	1.000	.597

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 52.345 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 19 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن العمل نفسه

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.235	52.345	52.345	5.235	52.345	52.345
2	.768	7.676	60.021			
3	.756	7.558	67.579			
4	.727	7.268	74.847			
5	.576	5.757	80.604			
6	.513	5.126	85.730			
7	.450	4.497	90.227			
8	.381	3.806	94.032			
9	.324	3.238	97.270			
10	.273	2.730	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Work_itself
- بعد الرضا عن الإتصالات داخل الشركة: نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة مساهمة كل سؤال في الحل هي أكثر من 30 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 20 يوضح نسبة مساهمة كل سؤال من أسئلة الرضا عن الإتصالات في الحل

Communalities		
	Initial	Extraction
يساهم نظام الإتصالات بالشركة في تحقيق أهدافها	1.000	.687
يتم إنجاز الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	1.000	.610
قنوات الإتصالات مفتوحة في جميع الإتجاهات	1.000	.486
تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الإتصالات	1.000	.701
تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة في الإتصالات	1.000	.527
تتصف المعلومات المنقولة عبر الإتصالات بالدقة البالغة	1.000	.600
تتم الإتصالات بين وحدة العمل ومابين الوحدات المختلفة بكل سهولة	1.000	.487
يسهم نظام اتصالات الشركة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار	1.000	.586
يمكنني الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	1.000	.507

- ومن الجدول التالي نشاهد نسبة المعلومة المفسرة هي 56.675 بلمئة وهي نسبة جيدة

جدول 21 يوضح نسبة التباين المفسر لأسئلة بعد الرضا عن الإتصالات

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.101	56.675	56.675	5.101	56.675	56.675
2	.938	10.420	67.095			
3	.657	7.298	74.393			
4	.625	6.948	81.341			
5	.442	4.914	86.254			
6	.423	4.696	90.951			
7	.334	3.713	94.664			
8	.296	3.287	97.951			
9	.184	2.049	100.000			

- نقوم بجمع الأسئلة السابقة تحت متغير جديد يسمى Communications

3-5- تحليل البيانات

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة (الإستبانة) حول موضوع الرضا الوظيفي وأبعاده و الفروق في الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

1 - ما مستوى الرضا الوظيفي في شركة الجابر لخدمات التأجير ؟

للإجابة على السؤال الأول قام الباحث بعمل إختبار One sample T test لمعرفة هل هنالك فرق جوهري في الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي عن وسطي المقياس . سوف نقوم بعمل إختبار One sample T test لمعرفة هل هنالك فرق جوهري في الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي عن وسطي المقياس

جدول 22 يوضح نتائج إختبار One sample T test لمعرفة الفرق الجوهري في الرضا عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي عن وسطي لمقياس

One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pay	10.841	69	.000	1.34000	1.0934	1.5866
Promotion	9.299	69	.000	1.20357	.9454	1.4618
Supervision	.116	69	.908	.01786	-.2897-	.3254
Benifits	6.721	69	.000	.88214	.6203	1.1440
Procedure	5.120	69	.000	.60000	.3662	.8338
Work_group	-9.434-	69	.000	-1.17500-	-1.4235-	-.9265-
Work_itself	-1.433-	69	.156	-.17429-	-.4169-	.0684
communications	-6.509-	69	.000	-.82063-	-1.0721-	-.5691-

- نستنتج من الجدول السابق يوجد فرق جوهري في الرضا عن وسطي المقياس في كل من الأبعاد التالية الرضا عن (الأجر ، الترقيات ،العوائد ،اجراءات العمل ، جماعة العمل ،الإتصالات) ولمعرفة الفرق نقوم بحساب المتوسطات كالتالي

جدول 23 يوضح الفروق في درجة الرضا بين أبعاد الرضا الوظيفي

ترتيب ابعاد الرضا الوظيفي تنازليا" حسب درجة الرضا			
البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
Work_group	2.8250	1.04201	راضي
communications	3.1794	1.05482	راضي
Procedure	4.6000	.98039	غير راضي
Benifits	4.8821	1.09819	غير راضي
Promotion	5.2036	1.08288	غير راضي
Pay	5.3400	1.03411	غير راضي

- من الجدول السابق نستنتج أن الموظفين راضون عن كل من (جماعة العمل ،الإتصالات داخل الشركة) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعاد والعايدي،2013) من حيث الرضا عن جماعة العمل و نستنتج أيضا من الجدول السابق أن الموظفين غير راضون عن (اجراءات العمل، العوائد ، الترقية ، الأجر) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (دراسة طناش،1999) من حيث عدم رضا الموظفين في دراسة طناش عن الترقية والأجر وتتفق مع دراسة (سعاد والعايدي،2013) من حيث عدم رضا الموظفين عن الأجر وتختلف النتيجة مع دراسة (2014،Belias ،Koustelios ،Sdrolias، و Aspridis) التي وجدت أن الموظفين راضون عن الترقية
- لا يوجد فرق جوهري في الرضا عن وسطي المقياس في كل من الأبعاد التالية الرضا عن (الإشراف ، الرضا عن العمل نفسه)
- وكما قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس أبعاد الرضا الوظيفي وقام بترتيب عبارات الإستبانة تنازليا وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على أساس
- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1,857 يكون مستوى الرضا الوظيفي مرتفع جدا"
- إذا كان المتوسط الحسابي من 1,857 إلى 2,714 أقل من يكون مستوى الرضا الوظيفي مرتفع
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2,714 إلى أقل من 3,571 يكون مستوى الرضا الوظيفي مرتفع إلى حد ما
- إذا كان المتوسط الحسابي من 3,571 إلى أقل من 4,428 يكون مستوى الرضا الوظيفي متوسط
- إذا كان المتوسط الحسابي من 4,428 إلى أقل من 5,285 يكون مستوى الرضا الوظيفي منخفض إلى حد ما
- إذا كان المتوسط الحسابي من 5,285 إلى أقل من 6,142 يكون متوسط الرضا منخفض
- إذا كان المتوسط الحسابي اعلى من 6,142 إلى يكون متوسط الرضا منخفض جدا"

جدول 24 يوضح ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي تنازليا "حسب درجة الرضا

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
الرضا عن جماعة العمل	2.825	1.04201	مرتفع إلى حد ما
الرضا عن الإتصالات	3.1794	1.05482	مرتفع إلى حد ما
الرضا عن العمل نفسه	3.8257	1.01763	متوسط
الرضا عن الإشراف	4.0179	1.28982	متوسط
الرضا عن اجراءات العمل	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
الرضا عن العوائد	4.8821	1.09819	منخفض إلى حد ما
الرضا عن الترقيات	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما
الرضا عن الأجر	5.34	1.03411	منخفض
الرضا العام	4.234	1.07498125	متوسط

- من الجدول السابق نجد أن الرضا الوظيفي بشكل عام متوسط (4.234) و نلاحظ أن أقل درجات الرضا حاز عليها بعد الرضا عن الأجر وهذا طبيعي حيث أن رواتب الموظفين هي قليلة إذا ما تمت مقارنتها بالشركات العاملة في الإمارات العربية المتحدة ونال بعد جماعة العمل أعلى درجات الرضا وهذا أيضا "طبيعي لأن معظم الموظفين يسكنون في سكن موظفين ويقومون بعمل نشاطات رياضية و ترفيهية خلال العطل و إنتهاء الدوام الرسمي وهذه النتيجة تتفق جزئيا مع دراسة(نصر الدين ،1999) حيث وضحت دراسته أن هنالك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقات مع الزملاء والترقية وتتفق مع دراسة (طناش،1999) التي وضحت أن عوامل الرضا المنخفضة لدى الإداريين تتركز في نظام الرواتب، نظام الترقيات . بينما كان مجال ظروف العمل كان مصدرا أساسيا لرضا أعضاء هيئة التدريس . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور، 2010) من خلال درجة الرضا الوظيفي المتوسطة في (الرضا الكلي ،الرضا عن العمل نفسه) . ، بينما كانت قليلة على مجالات (الترقيات) وتوافق هذه النتيجة دراسة (سعاد والعايدي،2013) التي أوضحت أن الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة المياه الجزائرية متوسط ، وأن الموظفين غير راضون عن المكافآت والأجر ، الموظفون راضون عن جماعة العمل ، الموظفون في مؤسسة المياه راضون العلاقة مع الإشراف وتتعارض مع دراسة (Aspridis،Sdrolias ،Koustelios،Belias،2014) التي أوضحت أن مستويات الرضا ضمن العينة المدروسة تتراوح بين المتوسطة والعالية وأن أكثر العوامل المرضية للموظفين هو عامل الرضا عن فرص الترقية والعمل نفسه بينما قل رضا الموظفين عن الإشراف المباشر وتتفق معها من خلال أن أن الرضا عن الرواتب منخفض وتختلف مع دراسة (Waskiewicz ,1999) التي وجدت أن مساعدي المدراء راضون عن وظائفهم بشكل عام

• وفي مايلي العديد من الجداول التي توضح درجات الرضا الوظيفي وترتيبها

جدول 25 ترتيب درجة رضا الموظفين عن ابعاد الرضا الوظيفي تنازليا حسب الجنسية

عربي			غير عربي		
إنحراف معياري	متوسط	البعد	إنحراف معياري	متوسط	البعد
1.19966	3.0517	Benifits	.89549	2.6646	Work_group
1.07524	3.0920	Pay	1.04907	3.2412	communications
.99732	3.6414	Promotion	1.35338	3.8780	Supervision
1.18910	4.2155	Supervision	1.02373	3.9561	Work_itself
1.09688	4.3379	Procedure	.85486	4.7854	Procedure
1.19032	4.8017	Work_itself	1.03950	4.9390	Benifits
1.09859	5.2759	communications	1.08236	5.1524	Promotion
.89855	5.4897	Work_group	1.11884	5.2341	Pay
1.093209	4.238213	متوسط الرضا العام	1.05215375	4.231363	متوسط الرضا العام

• من الجدول السابق نجد أن متوسط رضا الموظفين العرب هو (4.238213) أعلى من متوسط رضا الموظفين الغير عرب (4.231363) وهو أيضا "متوسط وتم ترتيب متوسط الرضا تنازليا" من الأكثر رضا للأقل رضا

جدول 26 يوضح متوسط لرضا الوظيفي العام حسب درجة التعليم

جامعي وأعلى	أقل من جامعي	
5.4250	5.2267	Pay
5.3375	5.0250	Promotion
3.9313	4.1333	Supervision
5.0438	4.6667	Benifits
4.5600	4.6533	Procedure
2.6813	3.0167	Work_group
3.7825	3.8833	Work_itself
3.3528	2.9481	communications
4.264253472	4.194144	المتوسط الحسابي
متوسط	متوسط	درجة الرضا

• من الجدول السابق نجد أن مستوى رضا الموظفين الجامعيين وأعلى هو أقل رضا من الموظفين الأقل من جامعيين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) وتختلف مع دراسة (sdrolias ،koustelios ،belias، 2013) (koutiva، 2013)

جدول 27 يوضح الترتيب في درجة الرضا الوظيفي العام حسب الأقسام

المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى	الترتيب في درجة الرضا
HR& Admin	AJC leasing internal hire	QHSE	Work shop management	
5.2000	5.5273	4.7429	5.3333	Pay
5.0714	4.9545	5.4286	4.9444	Promotion
5.0714	3.0909	3.1071	2.7500	Supervision
3.7857	5.2955	4.7143	5.1111	Benifits
4.9714	3.9091	4.5143	4.5778	Procedure
2.6429	3.0000	2.7857	2.7778	Work_group
3.6143	3.4818	4.4571	3.7222	Work_itself
2.9048	3.6667	2.9524	3.2593	communications
4.157738095	4.115719697	4.087797619	4.059490741	المتوسط الحسابي
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا
المرتبة الثامنة	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	الترتيب في درجة الرضا
Financial department	Logistic support	ALES Market leasing	ERP support	
5.5667	5.1833	5.4000	5.7250	Pay
6.3333	4.8958	5.4750	5.0313	Promotion
3.8333	4.6458	5.0250	4.5313	Supervision
5.2917	4.9167	4.9500	4.7188	Benifits
4.9667	5.0833	4.1000	4.9500	Procedure
2.5417	2.9583	2.6500	3.0625	Work_group
3.5833	4.1583	3.9200	3.6125	Work_itself
4.2593	2.8426	3.0667	2.6944	communications
36.3759	34.6843	34.5867	34.3257	
4.546990741	4.335532407	4.323333333	4.290711806	المتوسط الحسابي
منخفض إلى حد ما	متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا

• من الجدول السابق نجد أن أكثر الأقسام في الرضا العام هي Work shop management وأقلها هو

Financial department

جدول 28 يوضح ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب الوضع العائلي

متزوج	عازب	
5.2480	5.3911	Pay
5.1300	5.2444	Promotion
4.1800	3.9278	Supervision
4.6300	5.0222	Benifits
4.5760	4.6133	Procedure
2.7400	2.8722	Work_group
3.7880	3.8467	Work_itself
3.2400	3.1457	communications
4.1915	4.257932	المتوسط الحسابي
متوسط	متوسط	درجة الرضا

- من الجدول السابق نجد أن المتزوجين هم أكثر رضا من غير المتزوجين وهذه النتيجة تتفق مع (الطيب، (2008)

جدول 29 يوضح ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب الدخل الشهري

المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	
أكثر من 4000 درهم	أقل من 3000 درهم	بين 3000-4000 درهم	
5.2900	5.2700	5.4200	Pay
4.8625	5.1750	5.4500	Promotion
4.2500	3.6750	4.0917	Supervision
5.0125	4.9000	4.7833	Benifits
4.5500	4.9400	4.4067	Procedure
2.4250	2.8500	3.0750	Work_group
4.1750	3.6300	3.7233	Work_itself
3.0889	3.2944	3.1630	communications
4.206736111	4.216805556	4.26412037	المتوسط الحسابي
متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا

- من الجدول السابق نجد ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب الدخل الشهري حيث أن الموظفين الأكثر رضا هم الفئة التي تتقاضى راتب أكثر من 4000 درهم و أقل فئة في الرضا هي التي تتقاضى راتب بين (3000-4000) درهم

جدول 30 يوضح ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب سنوات الخدمة

المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	
أقل من خمس سنوات	بين خمسة وعشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	
5.2621	5.5652	5.1778	Pay
4.6897	5.5978	5.5278	Promotion
4.1552	3.7065	4.1944	Supervision
4.8017	4.9565	4.9167	Benifits
4.8000	4.5304	4.3667	Procedure
2.8017	2.8152	2.8750	Work_group
3.8862	3.5609	4.0667	Work_itself
3.0536	3.1353	3.4383	communications
4.181274	4.233484	4.320409	متوسط الرضا
متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا

- من الجدول السابق نرى أن الموظفين الذين أمضوا في الخدمة أقل من خمس سنوات هم أكثر رضا بينما الأقل رضا هم الذين أمضوا في الخدمة أكثر من عشر سنوات وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (الطيب، 2008) التي أوضحت أنه كلما زادت أقدمية الموظف كلما زاد رضاه وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2013)، (koutiva ،sdrolias ،koustelios ،belias)

جدول 31 ترتيب الرضا الوظيفي العام حسب العمر

المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	
من 36 سنة إلى 50 سنة	من 20 سنة إلى 35 سنة	أكبر من 50 سنة	
5.4067	5.4261	5.1059	Pay
5.2833	4.9022	5.4706	Promotion
3.8250	4.2174	4.0882	Supervision
4.9417	4.8043	4.8824	Benifits
4.5267	4.8087	4.4471	Procedure
2.7417	2.9022	2.8676	Work_group
3.5367	3.9913	4.1118	Work_itself
3.2148	3.0386	3.3072	communications
4.184560185	4.261352657	4.285089869	المتوسط
متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا

- من الجدول السابق نجد أن الموظفين الأكثر رضا هم من ذوي الفئة العمرية بين (36-50) و الموظفين الأقل في الرضا هم الموظفين الأكبر من 50 سنة وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (الطيب، 2008) وتختلف مع دراسة (عمارة ، 2012)

جدول 32 يوضح مستوى رضا الموظفين عن الأجر طبقاً للمتغيرات الشخصية

ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب القسم				
القسم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	
QHSE	4.7429	1.35013	منخفض إلى حد ما	1
Logistic support	5.1833	1.04258	منخفض إلى حد ما	2
HR& Admin	5.2	1.35154	منخفض إلى حد ما	3
Work shop management	5.3333	1.22474	منخفض	4
ALES Market leasing	5.4	0.76594	منخفض	5
AJC leasing internal hire	5.5273	0.58153	منخفض	6
Financial department	5.5667	1.58703	منخفض	7
ERP support	5.725	0.512	منخفض	8
المجموع العام	5.34	1.03411	منخفض	9
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب الجنسية				
الجنسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	
غير عربي	5.2341	1.11884	منخفض إلى حد ما	1
عربي	5.4897	0.89855	منخفض	2
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب درجة التعليم				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا		
أقل من جامعي	5.2267	1.00993	منخفض إلى حد ما	1
جامعي وأعلى	5.425	1.05654	منخفض	2
المجموع العام	5.34	1.03411	منخفض	3
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب الوضع العائلي				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا		
متزوج	5.248	1.22513	منخفض إلى حد ما	1
عازب	5.3911	0.9224	منخفض	2
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب الوضع الراتب				
الراتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	
أقل من 3000 درهم	5.27	0.90908	منخفض إلى حد ما	1
أكثر من 4000 درهم	5.29	1.09058	منخفض	2
بين 3000-4000 درهم	5.42	1.10091	منخفض	3
المجموع العام	5.34	1.03411	منخفض	4
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب عدد سنوات الخبرة				
عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	
أكثر من عشر سنوات	5.1778	1.35627	منخفض إلى حد ما	1
أقل من خمس سنوات	5.2621	1.02554	منخفض إلى حد ما	2
بين خمسة وعشر سنوات	5.5652	0.71517	منخفض	3
المجموع العام	5.34	1.03411	منخفض	4
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الأجر تنازلياً حسب العمر				
العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	
أكبر من 50 سنة	5.1059	1.3622	منخفض إلى حد ما	1
من 36 سنة إلى 50 سنة	5.4067	0.85417	منخفض	2
من 20 سنة إلى 35 سنة	5.4261	0.99326	منخفض	3
المجموع العام	5.34	1.03411	منخفض	4

جدول 33 يوضح مستوى رضا الموظفين عن الترقّيات طبقاً للمتغيرات الشخصية

ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً حسب القسم				
القسم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
Logistic support	4.8958	1.2768	منخفض إلى حد ما	1
Work shop management	4.9444	0.9081	منخفض إلى حد ما	2
AJC leasing internal hire	4.9545	0.85013	منخفض إلى حد ما	3
ERP support	5.0313	1.50853	منخفض إلى حد ما	4
HR& Admin	5.0714	1.18773	منخفض إلى حد ما	5
QHSE	5.4286	0.42608	منخفض	6
ALES Market leasing	5.475	1.11461	منخفض	7
Financial department	6.3333	0.4378	منخفض جداً	8
المجموع العام	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما	9
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً حسب الجنسية				
الجنسية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
غير عربي	5.1524	1.08236	منخفض إلى حد ما	1
عربي	5.2759	1.09859	منخفض إلى حد ما	2
المجموع العام	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما	3
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً درجة التعلم				
درجة التعليم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
أقل من جامعي	5.025	1.10709	منخفض إلى حد ما	1
جامعي وأعلى	5.3375	1.05847	منخفض	2
المجموع العام	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما	3
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً حسب الوضع العائلي				
الوضع العائلي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
متزوج	5.13	1.04363	منخفض إلى حد ما	1
عازب	5.2444	1.11356	منخفض إلى حد ما	2
المجموع العام	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما	3
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً حسب الراتب				
الراتب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
أكثر من 4000 درهم	4.8625	1.12237	منخفض إلى حد ما	1
أقل من 3000 درهم	5.175	1.02309	منخفض إلى حد ما	2
بين 4000-3000 درهم	5.45	1.06553	منخفض	3
المجموع العام	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما	4
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً حسب سنوات الخدمة				
سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
أقل من خمس سنوات	4.6897	1.22412	منخفض إلى حد ما	1
أكثر من عشر سنوات	5.5278	0.84405	منخفض	2
بين خمسة وعشر سنوات	5.5978	0.78963	منخفض	4
المجموع العام	5.2036	1.08288	منخفض إلى حد ما	5
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الترقّيات تنازلياً حسب العمر				
العمر	المتوسط الوظيفي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
من 20 سنة إلى 35 سنة	4.9022	1.07328	منخفض إلى حد ما	1
من 36 سنة إلى 50 سنة	5.2833	1.18855	منخفض إلى حد ما	2
أكبر من 50 سنة	5.4706	0.8333	منخفض	3

جدول 34 يوضح مستوى رضا الموظفين عن الإشراف طبقاً للمتغيرات الشخصية

ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب القسم			
القسم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	2.75	0.45069	مرتفع إلى حد ما
2	3.0909	0.81603	مرتفع إلى حد ما
3	3.1071	1.14434	مرتفع إلى حد ما
4	3.8333	1.80046	متوسط
5	4.5313	0.94904	منخفض إلى حد ما
6	4.6458	1.02502	منخفض إلى حد ما
7	5.025	0.83707	منخفض إلى حد ما
8	5.0714	0.77344	منخفض إلى حد ما
9	4.0179	1.28982	متوسط
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب الجنسية			
الجنسية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	3.878	1.35338	متوسط
2	4.2155	1.1891	متوسط
3	4.0179	1.28982	متوسط
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب المستوى التعليمي			
المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	3.9313	1.35872	متوسط
2	4.1333	1.20476	متوسط
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب الوضع العائلي			
الوضع العائلي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	3.9278	1.30081	متوسط
2	4.18	1.27989	متوسط
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب الراتب			
الراتب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	3.675	1.38863	متوسط
2	4.0917	1.32529	متوسط
3	4.25	1.11509	متوسط
4	4.0179	1.28982	متوسط
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب عدد سنوات الخدمة			
عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	3.7065	1.31998	متوسط
2	4.1552	1.29113	متوسط
3	4.1944	1.24722	متوسط
4	4.0179	1.28982	متوسط
ترتيب درجة رضا الموظفين عن الإشراف تنازلياً حسب العمر			
العمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا
1	3.825	1.30838	متوسط
2	4.0882	1.19877	متوسط
3	4.2174	1.34904	متوسط

جدول 35 يوضح مستوى رضا الموظفين عن العوائد طبقاً للمتغيرات الشخصية

ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب القسم الذي يعمل به الموظف				
القسم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
HR& Admin	3.7857	1.20268	متوسط	1
QHSE	4.7143	0.99403	منخفض إلى حد ما	2
ERP support	4.7188	1.22793	منخفض إلى حد ما	3
Logistic support	4.9167	1.20761	منخفض إلى حد ما	4
ALES Market leasing	4.95	0.9037	منخفض إلى حد ما	5
Work shop management	5.1111	0.60093	منخفض إلى حد ما	6
Financial department	5.2917	1.79176	منخفض	7
AJC leasing internal hire	5.2955	0.58968	منخفض	8
المجموع العام	4.8821	1.09819	منخفض إلى حد ما	9
ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب الجنسية				
الجنسية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
عربي	4.8017	1.19032	منخفض إلى حد ما	1
غير عربي	4.939	1.0395	منخفض إلى حد ما	2
المجموع العام	4.8821	1.09819	منخفض إلى حد ما	3
ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب درجة التعليم				
درجة التعليم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
أقل من جامعي	4.6667	1.12827	منخفض إلى حد ما	1
جامعي وأعلى	5.0438	1.06049	منخفض إلى حد ما	2
ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب الوضع العائلي				
الوضع العائلي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
متزوج	4.63	1.23979	منخفض إلى حد ما	1
عازب	5.0222	0.99833	منخفض إلى حد ما	2
ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب الدخل الشهري				
الدخل الشهري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
بين 3000-4000 درهم	4.7833	1.10394	منخفض إلى حد ما	1
أقل من 3000 درهم	4.9	1.19042	منخفض إلى حد ما	2
أكثر من 4000 درهم	5.0125	1.03388	منخفض إلى حد ما	3
المجموع العام	4.8821	1.09819	منخفض إلى حد ما	4
ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب سنوات الخدمة				
سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
أقل من خمس سنوات	4.8017	0.97601	منخفض إلى حد ما	1
أكثر من عشر سنوات	4.9167	1.14725	منخفض إلى حد ما	2
بين خمسة وعشر سنوات	4.9565	1.24008	منخفض إلى حد ما	3
المجموع العام	4.8821	1.09819	منخفض إلى حد ما	4
ترتيب درجة رضا الموظفين عن العوائد تنازلياً حسب العمر				
العمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الرضا	
من 20 سنة إلى 35 سنة	4.8043	1.09222	منخفض إلى حد ما	1
أكبر من 50 سنة	4.8824	1.173	منخفض إلى حد ما	2
من 36 سنة إلى 50 سنة	4.9417	1.09403	منخفض إلى حد ما	3

جدول 36 يوضح مستوى رضا الموظفين عن اجراءات العمل طبقاً للمتغيرات الشخصية

ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب القسم الذي يعمل فيه			
القسم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
AJC leasing internal hire	3.9091	1.21446	متوسط
ALES Market leasing	4.1	1.08012	متوسط
QHSE	4.5143	1.04471	منخفض إلى حد ما
Work shop management	4.5778	1.12891	منخفض إلى حد ما
ERP support	4.95	0.76904	منخفض إلى حد ما
Financial department	4.9667	1.05388	منخفض إلى حد ما
HR& Admin	4.9714	0.39036	منخفض إلى حد ما
Logistic support	5.0833	0.18007	منخفض إلى حد ما
المجموع العام	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب الجنسية			
الجنسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
عربي	4.3379	1.09688	متوسط
غير عربي	4.7854	0.85486	منخفض إلى حد ما
المجموع العام	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب درجة التعليم			
المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
جامعي وأعلى	4.56	1.06043	منخفض إلى حد ما
أقل من جامعي	4.6533	0.8772	منخفض إلى حد ما
المجموع العام	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب درجة التعليم			
الوضع العائلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
متزوج	4.576	0.97864	منخفض إلى حد ما
عازب	4.6133	0.99215	منخفض إلى حد ما
المجموع العام	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب الدخل الشهري			
الدخل الشهري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
بين 3000-4000 درهم	4.4067	1.11971	متوسط
اكثر من 4000 درهم	4.55	0.95559	منخفض إلى حد ما
أقل من 3000 درهم	4.94	0.69312	منخفض إلى حد ما
المجموع العام	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب سنوات الخدمة			
سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
اكثر من عشر سنوات	4.3667	0.97317	متوسط
بين خمسة وعشر سنوات	4.5304	1.16714	منخفض إلى حد ما
أقل من خمس سنوات	4.8	0.80178	منخفض إلى حد ما
المجموع العام	4.6	0.98039	منخفض إلى حد ما
ترتيب درجة رضا الموظفين عن اجراءات العمل تنازلياً حسب العمر			
العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
أكبر من 50 سنة	4.4471	0.93949	منخفض إلى حد ما
من 36 سنة إلى 50 سنة	4.5267	1.07957	منخفض إلى حد ما
من 20 سنة إلى 35 سنة	4.8087	0.87486	منخفض إلى حد ما

2 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر بين الموظفين يعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

- ويقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية
- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير العمر ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني التوازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.281$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.568$ وبالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير العمر

جدول 37 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى لمتغير العمر

	عدد أفراد المجموعة	الفروق في المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 20 سنة إلى 35 سنة	23		
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	5.4067	.85417	.15595	5.0877	5.7256	3.00	6.80
أكبر من 50 سنة	17	5.1059	1.36220	.33038	4.4055	5.8063	2.20	6.80
عدد مفردات العينة	70	5.3400	1.03411	.12360	5.0934	5.5866	2.20	6.80

جدول 38 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للعمر

Pay			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.293	2	67	.281

جدول 39 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للعمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.236	2	.618	.571	.568
Within Groups	72.552	67	1.083		
Total	73.788	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير القسم ؟؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.306$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.736$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

جدول 40 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

	عدد أفراد المجموعة	Std. المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ERP support	8	5.7250	.51200	.18102	5.2970	6.1530	5.20	6.80
AJC leasing internal hire	11	5.5273	.58153	.17534	5.1366	5.9180	4.80	6.80
HR& Admin	7	5.2000	1.35154	.51083	3.9500	6.4500	2.20	6.00
Work shop management	9	5.3333	1.22474	.40825	4.3919	6.2748	2.40	6.80
ALES Market leasing	10	5.4000	.76594	.24221	4.8521	5.9479	3.40	6.20
QHSE	7	4.7429	1.35013	.51030	3.4942	5.9915	2.80	5.80
Logistic support	12	5.1833	1.04258	.30097	4.5209	5.8458	3.00	6.60
Financial department	6	5.5667	1.58703	.64790	3.9012	7.2322	2.40	6.60
عدد مفردات العينة	70	5.3400	1.03411	.12360	5.0934	5.5866	2.20	6.80

جدول 41 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.220	7	62	.306

جدول 42 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.844	7	.692	.622	.736
Within Groups	68.944	62	1.112		
Total	73.788	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير الجنسية؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.324$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.312$ ويعني لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير الجنسية

جدول 43 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير الجنسية

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pay	Equal variances assumed	0.988	0.324	-1.019	68	0.312	-0.25551	0.25085	-0.75607	0.24505
	Equal variances not assumed			-1.058	66.828	0.294	-0.25551	0.2416	-0.73778	0.22676

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير المستوى التعليمي؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.966$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.431$ يعني لانستطيع رفض فرضية العدم بالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

جدول 44 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الأجر تعزى لمتغير المستوى التعليمي

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pay	Equal variances assumed	0.002	0.966	-0.792	68	0.431	-0.19833	0.25044	-0.69808	0.30141
	Equal variances not assumed			-0.797	64.055	0.428	-0.19833	0.24881	-0.69538	0.29871

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و اكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 وأكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.773$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.857$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 45 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإجر تعزى لمتغير الدخل الشهري

Pay	عدد أفراد العينة	المتوسط	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 3000 درهم	20	5.2700	.90908	.20328	4.8445	5.6955	2.40	6.20
بين 4000-3000 درهم	30	5.4200	1.10091	.20100	5.0089	5.8311	2.20	6.80
اكثر من 4000 درهم	20	5.2900	1.09058	.24386	4.7796	5.8004	2.80	6.80
عدد مفردات العينة	70	5.3400	1.03411	.12360	5.0934	5.5866	2.20	6.80

جدول 46 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى للدخل الشهري

Pay			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.259	2	67	.773

جدول 47 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى للدخل الشهري

Pay					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.340	2	.170	.155	.857
Within Groups	73.448	67	1.096		
Total	73.788	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير الوضع العائلي ؟. للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.164$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.538$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير الوضع العائلي .

جدول 48 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الأجر تعزى للوضع العائلي

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pay	Equal variances assumed	1.979	0.164	0.552	68	0.583	0.14311	0.25926	-0.37424	0.66046
	Equal variances not assumed			0.509	39.367	0.613	0.14311	0.28097	-0.42504	0.71126

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ؟. للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهو محقق حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (أقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو أيضا" محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.124$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.434$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

جدول 49 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإجر تعزى لعدد سنوات الخدمة

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من خمس سنوات	29	5.2621	1.02554	.19044	4.8720	5.6522	2.40	6.60
بين خمسة وعشر سنوات	23	5.5652	.71517	.14912	5.2560	5.8745	3.00	6.80
أكثر من عشر سنوات	18	5.1778	1.35627	.31968	4.5033	5.8522	2.20	6.80
عدد مفردات العينة	70	5.3400	1.03411	.12360	5.0934	5.5866	2.20	6.80

جدول 50 إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الأجر تعزى لعدد سنوات الخدمة

Pay			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.153	2	67	.124

جدول 51 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الأجر تعزى لعدد سنوات الخدمة

Pay					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.816	2	.908	.845	.434
Within Groups	71.972	67	1.074		
Total	73.788	69			

- من ماسبق نستنتج أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الأجر يعزى للمتغيرات الشخصية
- 3 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات بين الموظفين يعزى للمتغيرات الشخصية (العمر القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة) ؟
- ويقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية
- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات يعزى لمتغير العمر ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.418$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $sig = 0.228$ والنتيجة هي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة في الرضا عن الترقيات يعزى لمتغير العمر

جدول 52 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للعمر

Promotion

	عدد أفراد المجموعة	الفروق في المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 20 سنة إلى 35 سنة	23		
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	5.2833	1.18855	.21700	4.8395	5.7271	2.25	7.00
أكبر من 50 سنة	17	5.4706	.83330	.20211	5.0421	5.8990	2.75	6.75
عدد مفردات العينة	70	5.2036	1.08288	.12943	4.9454	5.4618	2.25	7.00

جدول 53 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للعمر

Promotion

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.883	2	67	.418

جدول 54 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للعمر

Promotion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.492	2	1.746	1.511	.228
Within Groups	77.419	67	1.156		
Total	80.912	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير القسم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق أيضا" حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.268$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $sig = 0.194$ يعني لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات يعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

جدول 55 الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Promotion

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					ERP support	8		
AJC leasing internal hire	11	4.9545	.85013	.25632	4.3834	5.5257	2.75	5.75
HR& Admin	7	5.0714	1.18773	.44892	3.9730	6.1699	2.50	6.25
Work shop management	9	4.9444	.90810	.30270	4.2464	5.6425	2.75	5.75
ALES Market leasing	10	5.4750	1.11461	.35247	4.6777	6.2723	2.50	6.75
QHSE	7	5.4286	.42608	.16104	5.0345	5.8226	5.00	6.25
Logistic support	12	4.8958	1.27680	.36858	4.0846	5.7071	2.25	6.00
Financial department	6	6.3333	.43780	.17873	5.8739	6.7928	5.75	7.00
عدد مفردات العينة	70	5.2036	1.08288	.12943	4.9454	5.4618	2.25	7.00

جدول 56 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Promotion

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.316	7	62	.258

جدول 57 نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Promotion

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.532	7	1.647	1.472	.194
Within Groups	69.380	62	1.119		
Total	80.912	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات يعزى لمتغير الجنسية؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig=0.916 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.642 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير الجنسية

جدول 58 يوضح نتائج اختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للجنسية

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Promotion	Equal variances assumed	0.011	0.916	-0.467	68	0.642	-0.12342	0.26425	-0.65072	0.40388
	Equal variances not assumed			-0.466	59.886	0.643	-0.12342	0.26493	-0.65339	0.40655

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير درجة التعليم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig=0.762 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.235 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير درجة التعليم

جدول 59 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الترقيات تعزى لدرجة التعلم

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Promotion	Equal variances assumed	0.124	0.726	-1.199	68	0.235	-0.3125	0.26072	-0.83275	0.20775
	Equal variances not assumed			-1.191	61.055	0.238	-0.3125	0.26242	-0.83723	0.21223

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع طبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و أكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي

التباينات وهو أيضا "محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.613$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.170$ وبالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 60 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للدخل الشهري

Promotion	عدد أفراد المجموعة	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					أقل من 3000 درهم	20		
بين 3000-4000 درهم	30	5.4500	1.06553	.19454	5.0521	5.8479	2.50	7.00
أكثر من 4000 درهم	20	4.8625	1.12237	.25097	4.3372	5.3878	2.50	5.75
عدد مفردات العينة	70	5.2036	1.08288	.12943	4.9454	5.4618	2.25	7.00

جدول 61 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى للدخل الشهري

Promotion			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.493	2	67	.613

جدول 62 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للدخل الشهري

Promotion					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.165	2	2.082	1.818	.170
Within Groups	76.747	67	1.145		
Total	80.912	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير الوضع الإجتماعي ؟
للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.014$ وبالتالي شرط تساوي التباينات غير محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الثاني $\text{sig} = 0.670$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 63 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الترقيات تعزى للوضع الاجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Promotion	Equal variances assumed	.014	.906	.421	68	.675	.11444	.27174	-.42781	.65670
	Equal variances not assumed			.429	52.504	.670	.11444	.26669	-.42058	.64947

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ؟
 للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (اقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.017$ نقوم بعمل إختبار ويلش النتيجة هي أن $sig = 0.007$ وبالتالي نرفض فرضية العدم يعني يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ولمعرفة الفرق بين المجموعات نقوم بإجراء الإختبارات البعدية Dunnett T3

جدول 64 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة

Promotion	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
اقل من خمس سنوات	29	4.6897	1.22412	.22731	4.2240	5.1553	2.25	6.25
بين خمسة وعشر سنوات	23	5.5978	.78963	.16465	5.2564	5.9393	3.00	7.00
اكثر من عشر سنوات	18	5.5278	.84405	.19894	5.1080	5.9475	2.75	6.75
عدد مفردات العينة	70	5.2036	1.08288	.12943	4.9454	5.4618	2.25	7.00

جدول 65 إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة

Promotion			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.366	2	67	.017

جدول يوضح 66 نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة

Promotion				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	5.659	2	42.738	.007

جدول 67 يوضح نتائج Dunnett T3 للفروق في الرضا عن الترقيات تعزى لعدد سنوات الخدمة

Promotion
Dunnett T3

العمل سنوات عدد (I)	العمل سنوات عدد (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من خمس سنوات	بين خمسة وعشر سنوات	-.90817 [*]	.28068	.007	-1.6015-	-.2149-
	أكثر من عشر سنوات	-.83812 [*]	.30208	.024	-1.5865-	-.0898-
بين خمسة وعشر سنوات	أقل من خمس سنوات	.90817 [*]	.28068	.007	.2149	1.6015
	أكثر من عشر سنوات	.07005	.25824	.990	-.5758-	.7159
أكثر من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	.83812 [*]	.30208	.024	.0898	1.5865
	بين خمسة وعشر سنوات	-.07005-	.25824	.990	-.7159-	.5758

- يوجد فرق في الرضا عن الترقيات يعزى لسنوات الخدمة بين الفئتين (سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات) وفئة (بين خمسة وعشرة سنوات)
- يوجد فرق في الرضا عن الترقيات يعزى لسنوات الخدمة بين الفئتين سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات) وفئة (بين أكثر من عشر سنوات)
- يوجد فرق في الرضا عن الترقيات يعزى لسنوات الخدمة بين (بين خمسة وعشر سنوات) وبين (أقل من خمس سنوات)
- لا يوجد فروق في الرضا عن الترقيات بين (بين خمسة وعشر سنوات) و (أكثر من عشر سنوات)
- لمعرفة الفروق نقوم بحساب المتوسط الحسابي

جدول 68 يوضح ترتيب الفروق في درجة الرضا عن الترقيات تعزى لسنوات الخدمة

الترتيب	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة في الشركة
المرتبة الأولى	4.6897	أقل من خمس سنوات
المرتبة الثانية	5.5278	أكثر من عشر سنوات
المرتبة الثالثة	5.5978	بين خمسة وعشر سنوات

- من ماسبق نستنتج أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لكل من (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الاجتماعي) يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية عن الترقيات لسنوات الخدمة حيث أن الموظفين ذوي سنوات الخدمة أقل من خمس سنوات هم الأكثر رضا بينما الموظفين ذوي سنوات الخدمة بين خمسة وعشر سنوات هم الأقل في الرضا

4 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الاجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

- ويقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية
- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير العمر ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون في توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أيضا" أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.825$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.536$ وبالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير العمر

جدول 69 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للعمر

	عدد افراد المجموعة	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Lower Bound	Upper Bound		
من 20 سنة إلى 35 سنة	23	4.2174	.28129	3.6340	4.8008	2.00	6.00
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	3.8250	.23888	3.3364	4.3136	1.50	6.00
أكبر من 50 سنة	17	4.0882	.29074	3.4719	4.7046	1.75	5.75
عدد مفردات العينة	70	4.0179	.15416	3.7103	4.3254	1.50	6.00

جدول 70 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للعمر

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.193	2	67	.825

جدول 71 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للعمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.116	2	1.058	.629	.536
Within Groups	112.674	67	1.682		
Total	114.790	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير القسم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أيضا" أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.030$ نقوم بإجراء إختبار ولش ينتج معنا أن قيمة $\text{sig} = 0.00$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة حيث يوجد فرق معنوي ذو لالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير القسم

جدول 72 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					ERP support	8		
AJC leasing internal hire	11	3.0909	.81603	.24604	2.5427	3.6391	2.00	4.75
HR& Admin	7	5.0714	.77344	.29233	4.3561	5.7867	3.75	5.75
Work shop management	9	2.7500	.45069	.15023	2.4036	3.0964	2.00	3.50
ALES Market leasing	10	5.0250	.83707	.26471	4.4262	5.6238	3.00	6.00
QHSE	7	3.1071	1.14434	.43252	2.0488	4.1655	1.75	5.25
Logistic support	12	4.6458	1.02502	.29590	3.9946	5.2971	2.25	5.50
Financial department	6	3.8333	1.80046	.73504	1.9439	5.7228	1.50	6.00
عدد مفردات العينة	70	4.0179	1.28982	.15416	3.7103	4.3254	1.50	6.00

جدول 73 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Supervision			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.407	7	62	.030

جدول يوضح 74 نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Supervision				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	13.632	7	23.874	.000
Brown-Forsythe	7.113	7	26.015	.000

- ولمعرفة الفروقات نقوم بإجراء إختبار Games-howell حيث يشير هذا الإختبار إلى
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (ERP support) وكل من الأقسام (AJC leasing internal hire) ،
(Financial department ، Logistic support ، QHSE ، ALES Market leasing ، HR& Admin
- يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (ERP support) و قسم (Work shop management)
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (AJC leasing internal hire) وكل من الأقسام (HR& Admin ،
(Financial department ، Logistic support ، QHSE ، Work shop management
- يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (AJC leasing internal hire) وقسم (ALES Market leasing)
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (HR& Admin) وكل من الأقسام (ALES Market leasing ،
(Financial department ، Logistic support ، QHSE
- يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (HR& Admin) وقسم (Work shop management)
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (Work shop management) وكل من الأقسام (ALES ، QHSE
Market Logistic support, Financial department
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (Aljaber market leasing) وكل من الأقسام (QHSE ،
(Financial department ، Logistic support
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (QHSE)، وكل من الأقسام (Logistic support ، Financial
(department
- لا يوجد فرق في الرضا عن الإشراف بين قسم (Logistic support) وقسم Financial department

- ولمعرفة أي الأقسام يزيد فيه الرضا عن الإشراف تم ترتيب المتوسطات تنازانياً حسب درجة الرضا عن الإشراف من الأعلى للأقل

جدول 75 يوضح الترتيب التنازلي في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

الترتيب من حيث الرضا	القسم	المتوسط الحسابي	درجة الرضا
المرتبة الأولى	Work shop management	2.75	مرتفع إلى حد ما
المرتبة الثانية	AJC leasing internal hire	3.0909	مرتفع إلى حد ما
المرتبة الثالثة	QHSE	3.1071	مرتفع إلى حد ما
المرتبة الرابعة	Financial department	3.8333	متوسط
المرتبة الخامسة	ERP support	4.5313	منخفض إلى حد ما
المرتبة السادسة	Logistic support	4.6458	منخفض إلى حد ما
المرتبة السابعة	ALES Market leasing	5.025	منخفض إلى حد ما
المرتبة الثامنة	HR& Admin	5.0714	منخفض إلى حد ما

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير الجنسية؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.374$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.248$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير الجنسية

جدول 76 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للجنسية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Supervision	Equal variances assumed	.800	.374	-1.080	68	.284	-.33747	.31258	-.96122	.28628
	Equal variances not assumed			-1.104	64.760	.274	-.33747	.30566	-.94797	.27303

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير درجة التعليم؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.593$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig

0.520 = وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير درجة التعليم

جدول 77 يوضح نتائج اختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإشراف تعزى لدرجة التعلم

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Supervision	Equal variances assumed	.593	.444	.646	68	.520	.20208	.31284	-.42219	.82635
	Equal variances not assumed			.657	66.035	.513	.20208	.30746	-.41178	.81595

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الاختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و أكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب اختبار ليفين من جدول اختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.320$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.345$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 78 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للدخل الشهري

Supervision	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					أقل من 3000 درهم	20		
بين 3000-4000 درهم	30	4.0917	1.32529	.24196	3.5968	4.5865	1.50	6.00
أكثر من 4000 درهم	20	4.2500	1.11509	.24934	3.7281	4.7719	2.00	5.50
Total	70	4.0179	1.28982	.15416	3.7103	4.3254	1.50	6.00

جدول 79 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى للدخل الشهري

Supervision			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.158	2	67	.320

جدول 80 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للدخل الشهري

Supervision					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.592	2	1.796	1.082	.345
Within Groups	111.198	67	1.660		
Total	114.790	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي ؟
 للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig= 0.058 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.437 يعني لانستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 81 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإشراف تعزى للوضع الإجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Supervision	Equal variances assumed	.058	.811	-.782	68	.437	-.25222	.32265	-.89605	.39161
	Equal variances not assumed			-.785	50.396	.436	-.25222	.32113	-.89711	.39267

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف يعزى لمتغير سنوات الخدمة في الشركة ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (أقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني أيضا " محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو كذلك محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.968$ نقوم بقراءة نتيجة إختبار الأنوفا هي أن $sig = 0.372$ يعني لا نستطيع أن نرفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لمتغير سنوات الخدمة

جدول 82 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى لعدد سنوات الخدمة في الشركة

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من خمس سنوات	29	4.1552	1.29113	.23976	3.6641	4.6463	2.00	6.00
بين خمسة وعشر سنوات	23	3.7065	1.31998	.27523	3.1357	4.2773	1.50	5.75
أكثر من عشر سنوات	18	4.1944	1.24722	.29397	3.5742	4.8147	1.75	6.00
عدد مفردات العينة	70	4.0179	1.28982	.15416	3.7103	4.3254	1.50	6.00

جدول 83 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإشراف تعزى لعدد سنوات الخدمة في الشركة

Supervision			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.032	2	67	.968

جدول 84 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإشراف تعزى لعدد سنوات الخدمة في الشركة

Supervision					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.337	2	1.669	1.003	.372
Within Groups	111.453	67	1.663		
Total	114.790	69			

- من ماسبق نستنتج أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى (العمر، الجنسية، درجة التعليم، الدخل، الوضع الإجتماعي، عدد سنوات الخدمة في الشركة) و إنه يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى للقسم الذي يعمل فيه الموظف حيث أن أكثر

الموظفين الرضون عن الإشراف العاملون في قسم Work shop management وأقلهم الموظفين في قسم

HR& Admin

5 - هل هنالك فرق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر

القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

• ويقسم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية

• هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير العمر ؟ للإجابة عن هذا

السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا

في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن

يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و

أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما

هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث هو شرط تساوي التباينات وهو محقق

أيضا" حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.886$ وبالتالي شروط

الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.906$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في

الرضا عن العوائد يعزى لمتغير العمر

جدول 85 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى لمتغير العمر

	عدد افراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 20 سنة إلى 35 سنة	23	4.8043	1.09222	.22774	4.3320	5.2767	2.00	6.50
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	4.9417	1.09403	.19974	4.5331	5.3502	2.25	7.00
أكبر من 50 سنة	17	4.8824	1.17300	.28449	4.2793	5.4855	2.25	6.25
عدد مفردات العينة	70	4.8821	1.09819	.13126	4.6203	5.1440	2.00	7.00

جدول 86 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للعمر

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.121	2	67	.886

جدول 87 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى للعمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.245	2	.123	.099	.906
Within Groups	82.970	67	1.238		
Total	83.215	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير القسم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهو محقق حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو أيضا "محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.254$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.175$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

جدول 88 الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Benifits	عدد أفراد المجموعة	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					ERP support	8		
AJC leasing internal hire	11	5.2955	.58968	.17780	4.8993	5.6916	4.50	6.25
HR& Admin	7	3.7857	1.20268	.45457	2.6734	4.8980	2.25	5.50
Work shop management	9	5.1111	.60093	.20031	4.6492	5.5730	4.50	6.25
ALES Market leasing	10	4.9500	.90370	.28577	4.3035	5.5965	2.75	6.00
QHSE	7	4.7143	.99403	.37571	3.7950	5.6336	2.50	5.25
Logistic support	12	4.9167	1.20761	.34861	4.1494	5.6839	2.25	6.50
Financial department	6	5.2917	1.79176	.73148	3.4113	7.1720	2.00	7.00
عدد مفردات العينة	70	4.8821	1.09819	.13126	4.6203	5.1440	2.00	7.00

جدول 89 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Benifits			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.324	7	62	.254

جدول 90 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Benifits					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.243	7	1.749	1.528	.175
Within Groups	70.972	62	1.145		
Total	83.215	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير الجنسية؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig=0.458 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.610 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية عدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير الجنسية

جدول 91 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العوائد تعزى للجنسية

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Benifits	Equal variances assumed	.558	.458	.513	68	.610	.13730	.26790	-.39728	.67188	
	Equal variances not assumed			.501	55.127	.619	.13730	.27425	-.41228	.68688	

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير درجة التعليم؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig = 0.458 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.610 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية عدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير درجة التعليم

جدول 92 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العوائد لدرجة التعلم

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Benifits	Equal variances assumed	.003	.957	-1.432	68	.157	-.37708	.26324	-.90237	.14820
	Equal variances not assumed			-1.420	60.433	.161	-.37708	.26561	-.90831	.15414

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و أكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق أيضا" حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.977$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.772$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 93 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للدخل الشهري

Benifits	عدد افراد المجموعة	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					أقل من 3000 درهم	20		
بين 3000-4000 درهم	30	4.7833	1.10394	.20155	4.3711	5.1956	2.25	6.50
أكثر من 4000 درهم	20	5.0125	1.03388	.23118	4.5286	5.4964	2.25	6.25
مجموع مفردات العينة	70	4.8821	1.09819	.13126	4.6203	5.1440	2.00	7.00

جدول 94 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى للدخل الشهري

Benifits			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.024	2	67	.977

جدول 95 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى للدخل الشهري

Benifits					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.639	2	.320	.259	.772
Within Groups	82.576	67	1.232		
Total	83.215	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي ؟
للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.250$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.154$ يعني لانستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 96 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العوائد تعزى للوضع الإجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Benifits	Equal variances assumed	1.347	.250	1.443	68	.154	.39222	.27181	-.15017	.93462
	Equal variances not assumed			1.356	41.470	.182	.39222	.28919	-.19161	.97605

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد يعزى لمتغير سنوات الخدمة في الشركة ؟
للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و

الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (أقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق أيضا"حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.573$ نقوم بقراءة نتيجة إختبار الأنوفا هي أن $sig = 0.873$ وبالتالي لا نستطيع أن نرفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الشركة

جدول 97 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Benifits

	عدد افراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من خمس سنوات	29	4.8017	.97601	.18124	4.4305	5.1730	2.00	6.50
بين خمسة وعشر سنوات	23	4.9565	1.24008	.25857	4.4203	5.4928	2.25	7.00
أكثر من عشر سنوات	18	4.9167	1.14725	.27041	4.3462	5.4872	2.25	6.25
عدد مفردات العينة	70	4.8821	1.09819	.13126	4.6203	5.1440	2.00	7.00

جدول 98 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العوائد تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Benifits

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.561	2	67	.573

جدول 99 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العوائد تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Benifits

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.336	2	.168	.136	.873
Within Groups	82.879	67	1.237		
Total	83.215	69			

- مما سبق نستنتج أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العوائد تعزى للمتغيرات الشخصية

6 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن إجراءات العمل بين الموظفين يعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

• ويقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية

• هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن إجراءات العمل يعزى لمتغير العمر؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أيضا" أما الشرط الثالث هو شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $sig = 0.251$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $sig = 0.450$ يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن إجراءات العمل يعزى لمتغير العمر

جدول 100 يوضح الفروق في درجة الرضا عن إجراءات العمل تعزى للعمر

	عدد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 20 سنة إلى 35 سنة	23		
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	4.5267	1.07957	.19710	4.1235	4.9298	2.40	6.00
أكبر من 50 سنة	17	4.4471	.93949	.22786	3.9640	4.9301	2.40	5.40
عدد أفراد العينة	70	4.6000	.98039	.11718	4.3662	4.8338	2.40	6.00

جدول 101 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن إجراءات العمل تعزى للعمر

Procedure			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.413	2	67	.251

جدول 102 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للعمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.561	2	.780	.807	.450
Within Groups	64.759	67	.967		
Total	66.320	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير القسم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.000$ نقوم باجراء إختبار ولش ينتج معنا أن قيمة $\text{sig} = 0.074$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير القسم

جدول 103 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

Procedure

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ERP support	8	4.9500	.76904	.27190	4.3071	5.5929	3.20	5.80
AJC leasing internal hire	11	3.9091	1.21446	.36617	3.0932	4.7250	2.40	5.40
HR& Admin	7	4.9714	.39036	.14754	4.6104	5.3325	4.60	5.60
Work shop management	9	4.5778	1.12891	.37630	3.7100	5.4455	2.60	5.60
ALES Market leasing	10	4.1000	1.08012	.34157	3.3273	4.8727	2.60	5.40
QHSE	7	4.5143	1.04471	.39486	3.5481	5.4805	2.40	5.40
Logistic support	12	5.0833	.18007	.05198	4.9689	5.1977	4.80	5.40
Financial department	6	4.9667	1.05388	.43025	3.8607	6.0726	3.00	6.00
عدد مفردات العينة	70	4.6000	.98039	.11718	4.3662	4.8338	2.40	6.00

جدول 104 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Procedure			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.144	7	62	.000

جدول 105 نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

إختبار ويلش

Procedure				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2.555	7	21.960	.074

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير للجنسية ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig= 0.007 بالتالي شرط تساوي التباينات غير محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الثاني sig = 0.072 يعني لانستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل تعزى لمتغير للجنسية

جدول 106 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للجنسية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Procedure									Lower	Upper
	Equal variances assumed	7.723	.007	1.917	68	.059	.44743	.23340	-.01830	.91317
	Equal variances not assumed			1.837	50.679	.072	.44743	.24354	-.04157	.93644

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير درجة التعلم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig = 0.109 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من

السطر الأول $\text{sig} = 0.696$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير درجة التعلم

جدول 107 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى لدرجة التعلم

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Procedure									Lower	Upper
	Equal variances assumed	2.639	.109	.392	68	.696	.09333	.23825	-.38209	.56876
	Equal variances not assumed			.403	67.295	.689	.09333	.23187	-.36944	.55610

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و أكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن و $\text{sig} = 0.004$ وبالتالي نقوم بعمل إختبار ولش حيث تبلغ قيمة $\text{sig} = 0.100$ أي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل يعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 108 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى للدخل الشهري

Procedure	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 3000 درهم	20	4.9400	.69312	.15499	4.6156	5.2644	2.40	6.00
بين 3000-4000 درهم	30	4.4067	1.11971	.20443	3.9886	4.8248	2.40	5.80
أكثر من 4000 درهم	20	4.5500	.95559	.21368	4.1028	4.9972	2.60	5.60
عدد مفردات العينة	70	4.6000	.98039	.11718	4.3662	4.8338	2.40	6.00

جدول 109 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن إجراءات العمل تعزى للدخل الشهري

Procedure			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.875	2	67	.004

جدول 110 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن إجراءات العمل تعزى للدخل الشهري

Procedure				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2.436	2	42.859	.100

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن إجراءات العمل تعزى لمتغير الوضع الإجتماعي ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.002$ بالتالي شرط تساوي التباينات غير محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الثاني $\text{sig} = 0.880$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن إجراءات يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 111 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن إجراءات العمل تعزى للوضع الإجتماعي

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Procedure	Equal variances assumed	.002	.968	.152	68	.880	.03733	.24630	-.45415	.52882	
	Equal variances not assumed			.152	50.290	.880	.03733	.24532	-.45535	.53001	

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن إجراءات العمل يعزى لمتغير سنوات الخدمة ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر

سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (اقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.048$ وبالتالي نقوم بعمل إختبار ولش حيث تبلغ قيمة $\text{sig} = 0.268$ أي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل تعزى لمتغير سنوات الخدمة

جدول 112 يوضح الفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Procedure	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					اقل من خمس سنوات	29		
بين خمسة وعشر سنوات	23	4.5304	1.16714	.24337	4.0257	5.0351	2.40	6.00
اكثر من عشر سنوات	18	4.3667	.97317	.22938	3.8827	4.8506	2.40	5.40
Total	70	4.6000	.98039	.11718	4.3662	4.8338	2.40	6.00

جدول 113 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن اجراءات العمل تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Procedure			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.169	2	67	.048

جدول 114 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن اجراءات العمل تعزى لسنوات الخدمة

Procedure				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.365	2	38.123	.268

- مما سبق نستنتج أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن اجراءات العمل تعزى للمتغيرات الشخصية
- 7 - هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟
- ويقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير العمر؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو كذلك محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.623$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $sig = 0.845$ أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير العمر

جدول 115 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للعمر

Work_group

	عدد افراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 20 سنة إلى 35 سنة	23		
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	2.7417	.92495	.16887	2.3963	3.0870	1.25	5.25
أكبر من 50 سنة	17	2.8676	1.19281	.28930	2.2544	3.4809	1.25	6.50
عدد مفردات العينة	70	2.8250	1.04201	.12454	2.5765	3.0735	1.25	6.50

جدول 116 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للعمر

Work_group

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.463	2	67	.632

جدول 117 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للعمر

Work_group

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.376	2	.188	.169	.845
Within Groups	74.543	67	1.113		
Total	74.919	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير القسم ؟؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.701$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.971$ أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

جدول 118 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Work_group

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					ERP support	8		
AJC leasing internal hire	11	3.0000	1.19896	.36150	2.1945	3.8055	1.25	5.00
HR& Admin	7	2.6429	1.21499	.45922	1.5192	3.7665	1.75	5.25
Work shop management	9	2.7778	.72289	.24096	2.2221	3.3334	2.00	4.50
ALES Market leasing	10	2.6500	.72839	.23034	2.1289	3.1711	1.75	4.50
QHSE	7	2.7857	.94017	.35535	1.9162	3.6552	2.00	4.75
Logistic support	12	2.9583	1.46487	.42287	2.0276	3.8891	1.25	6.50
Financial department	6	2.5417	1.06556	.43501	1.4234	3.6599	1.75	4.50
عدد مفردات العينة	70	2.8250	1.04201	.12454	2.5765	3.0735	1.25	6.50

جدول 119 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Work_group

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.665	7	62	.701

جدول 120 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Work_group	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.052	7	.293	.249	.971
Within Groups	72.866	62	1.175		
Total	74.919	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير للجنسية؟
 للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.235$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.127$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لمتغير الجنسية

جدول 121 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للجنسية

Independent Samples Test											
Work_group		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
									Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
	Equal variances assumed	1.433	.235	-1.546	68	.127	-.38709	.25032	-.88659	.11241	
	Equal variances not assumed			-1.472	49.083	.148	-.38709	.26303	-.91565	.14147	

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير درجة التعليم؟
 للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.567$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.185$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير درجة التعلم

جدول 122 يوضح نتائج اختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء
تعزى لدرجة التعلم

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
Work_group		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Work_group	Equal variances assumed	.331	.567	1.340	68	.185	.33542	.25023	-.16391	.83474
	Equal variances not assumed			1.298	54.083	.200	.33542	.25846	-.18275	.85358

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني أن يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و اكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.517$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.095$ وبالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 123 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للدخل الشهري

	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 3000 درهم	20	2.8500	.95422	.21337	2.4034	3.2966	1.75	5.00
بين 3000-4000 درهم	30	3.0750	1.16366	.21245	2.6405	3.5095	1.75	6.50
أكثر من 4000 درهم	20	2.4250	.83548	.18682	2.0340	2.8160	1.25	4.50
عدد مفردات العينة	70	2.8250	1.04201	.12454	2.5765	3.0735	1.25	6.50

جدول 124 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للدخل الشهري

Work_group			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.667	2	67	.517

جدول 125 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للدخل الشهري

Work_group					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.088	2	2.544	2.441	.095
Within Groups	69.831	67	1.042		
Total	74.919	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لمتغير الوضع الإجتماعي؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.398$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.615$ أي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 126 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للوضع الإجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Work_group	Equal variances assumed	.724	.398	.506	68	.615	.13222	.26134	-.38926	.65371
	Equal variances not assumed			.536	58.460	.594	.13222	.24668	-.36149	.62593

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر

من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (أقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $\text{sig} = 0.993$ وبالتالي نقوم بقراءة نتيجة الأنوفا حيث تبلغ قيمة $\text{sig} = 0.972$ لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء يعزى لمتغير سنوات الخدمة

جدول 127 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Work_group

	عدد أفراد العينة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من خمس سنوات	29	2.8017	1.02072	.18954	2.4135	3.1900	1.25	5.00
بين خمسة وعشر سنوات	23	2.8152	1.02030	.21275	2.3740	3.2564	1.25	5.25
أكثر من عشر سنوات	18	2.8750	1.15762	.27285	2.2993	3.4507	1.25	6.50
عدد مفردات العينة	70	2.8250	1.04201	.12454	2.5765	3.0735	1.25	6.50

جدول 128 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Work_group

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.007	2	67	.993

جدول 129 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

Work_group

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.063	2	.031	.028	.972
Within Groups	74.856	67	1.117		
Total	74.919	69			

- مما تقدم نستنتج أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى للمتغيرات الشخصية

8 - هل هنالك فرق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟ ويقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير العمر ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق أيضا" حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.081$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $sig = 0.112$ أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير العمر

جدول 130 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسه تعزى للعمر

Work_itself

	عدد المجموعات	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 20 سنة إلى 35 سنة	23		
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	3.5367	.96615	.17639	3.1759	3.8974	2.00	5.20
أكبر من 50 سنة	17	4.1118	.85578	.20756	3.6718	4.5518	2.60	5.30
عدد مفردات العينة	70	3.8257	1.01763	.12163	3.5831	4.0684	2.00	5.30

جدول 131 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسه تعزى للعمر

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.605	2	67	.081

جدول 132 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسه تعزى للعمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.528	2	2.264	2.267	.112
Within Groups	66.926	67	.999		
Total	71.454	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير القسم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.242$ أي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.507$ وبالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

جدول 133 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

Work_itself	عدد أفراد المجموعات	المتوسط	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					ERP support	8		
AJC leasing internal hire	11	3.4818	.93254	.28117	2.8553	4.1083	2.30	5.00
HR& Admin	7	3.6143	1.00404	.37949	2.6857	4.5429	2.40	5.10
Work shop management	9	3.7222	.81206	.27069	3.0980	4.3464	2.70	5.00
ALES Market leasing	10	3.9200	.99197	.31369	3.2104	4.6296	2.50	5.20
QHSE	7	4.4571	.73452	.27762	3.7778	5.1365	3.10	5.30
Logistic support	12	4.1583	1.16030	.33495	3.4211	4.8956	2.00	5.30
Financial department	6	3.5833	1.24164	.50690	2.2803	4.8864	2.10	5.20
عدد مفردات العينة	70	3.8257	1.01763	.12163	3.5831	4.0684	2.00	5.30

جدول 134 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسة عن العمل تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Work_itself			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.352	7	62	.242

جدول 135 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسه تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

Work_itself					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.634	7	.948	.906	.507
Within Groups	64.820	62	1.045		
Total	71.454	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير للجنسية ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig= 0.544 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.205 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير الجنسية

جدول 136 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العمل نفسه تعزى للجنسية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Work_itself	Equal variances assumed	.372	.544	1.281	68	.205	.31472	.24578	-.17572	.80516
	Equal variances not assumed			1.286	61.411	.203	.31472	.24466	-.17445	.80389

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير درجة التعلم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig= 0.930 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.685 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير درجة التعلم

جدول 137 يوضح نتائج اختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العمل نفسه تعزى لدرجة التعلم

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Work_itself	Equal variances assumed	.008	.930	.408	68	.685	.10083	.24728	-.39260	.59427
	Equal variances not assumed			.404	60.656	.687	.10083	.24929	-.39771	.59937

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير الدخل الشهري ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و اكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.117$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $\text{sig} = 0.184$ أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 138 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسه تعزى للدخل الشهري

Work_itself	عدد أفراد العينة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 3000 درهم	20	3.6300	1.19565	.26736	3.0704	4.1896	2.00	5.30
بين 3000-4000 درهم	30	3.7233	.91602	.16724	3.3813	4.0654	2.10	5.20
أكثر من 4000 درهم	20	4.1750	.93012	.20798	3.7397	4.6103	2.50	5.20
عدد مفردات العينة	70	3.8257	1.01763	.12163	3.5831	4.0684	2.00	5.30

جدول 139 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسها تعزى للدخل الشهري

Work_itself			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.219	2	67	.117

جدول 140 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسها تعزى للدخل الشهري

Work_itself					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.521	2	1.760	1.736	.184
Within Groups	67.933	67	1.014		
Total	71.454	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig=0.344 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.816 وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 141 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن العمل نفسها تعزى للوضع الإجتماعي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Work_itself	Equal variances assumed	.909	.344	.230	68	.819	.05867	.25560	-.45138	.56871
	Equal variances not assumed			.226	47.323	.822	.05867	.25990	-.46409	.58142

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العلاقة مع الزملاء تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الشركة ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب

التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (أقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.054$ وبالتالي نقوم بقراءة نتيجة الأنوفا حيث تبلغ قيمة $\text{sig} = 0.267$ لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه تعزى لمتغير سنوات الخدمة

جدول 142 يوضح الفروق في درجة الرضا عن العمل نفسه تعزى لسنوات الخدمة

Work_itself	عدد أفراد العينة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من خمس سنوات	29	3.8862	1.13695	.21113	3.4537	4.3187	2.00	5.30
بين خمسة وعشر سنوات	23	3.5609	.95714	.19958	3.1470	3.9748	2.30	5.00
أكثر من عشر سنوات	18	4.0667	.85199	.20082	3.6430	4.4903	2.60	5.30
عدد مفردات العينة	70	3.8257	1.01763	.12163	3.5831	4.0684	2.00	5.30

جدول 143 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن العمل نفسه تعزى لسنوات الخدمة

Work_itself			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.043	2	67	.054

جدول 144 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن العمل نفسه تعزى لسنوات الخدمة

Work_itself					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.764	2	1.382	1.348	.267
Within Groups	68.689	67	1.025		
Total	71.454	69			

- مما سبق نستنتج أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل نفسه تعزى للمتغيرات الشخصية

9 - هل هنالك فرق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات في الشركة بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، القسم ، الجنسية ، درجة التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة)؟

• وينقسم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية

• هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير العمر ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكبر من 50 سنة) العدد هو 17 و أكبر مجموعة هي (من 36-50 سنة) عددها 30 أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $sig = 0.021$ وبالتالي نقوم بإجراء إختبار ويلش ونقوم بقراءة من جدول ويلش $sig = 0.650$ وبالتالي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات تعزى لمتغير العمر

جدول 145 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للمعر

communications

	عدد المجموعات	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 20 سنة إلى 35 سنة	23		
من 36 سنة إلى 50 سنة	30	3.2148	1.17369	.21429	2.7766	3.6531	1.89	6.22
أكبر من 50 سنة	17	3.3072	1.26353	.30645	2.6575	3.9568	1.33	5.22
عدد مفردات العينة	70	3.1794	1.05482	.12608	2.9279	3.4309	1.33	6.22

جدول 146 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للمعر

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.746	2	67	.012

جدول 147 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للعمر

communications				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.436	2	36.632	.650

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير القسم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (Financial department) العدد هو 6 و أكبر مجموعة هي (Logistic support) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس البيانات حيث أن $sig = 0.001$ نقوم بإجراء إختبار ولش ينتج معنا أن قيمة $sig = 0.176$ أي لا نستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

جدول 148 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

communications								
	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ERP support	8	2.6944	.31286	.11061	2.4329	2.9560	2.22	3.22
AJC leasing internal hire	11	3.6667	1.25708	.37902	2.8221	4.5112	2.56	5.44
HR& Admin	7	2.9048	.85449	.32297	2.1145	3.6950	1.33	3.67
Work shop management	9	3.2593	1.20185	.40062	2.3354	4.1831	2.11	5.33
ALES Market leasing	10	3.0667	.98019	.30996	2.3655	3.7679	1.89	5.11
QHSE	7	2.9524	.52059	.19677	2.4709	3.4338	2.44	4.00
Logistic support	12	2.8426	.85603	.24712	2.2987	3.3865	1.89	5.22
Financial department	6	4.2593	1.55503	.63484	2.6274	5.8912	2.67	6.22
عدد مفردات العينة	70	3.1794	1.05482	.12608	2.9279	3.4309	1.33	6.22

جدول 149 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

communications			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.044	7	62	.001

جدول 150 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للقسم الذي يعمل به الموظف

communications				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.626	7	24.155	.176

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير الجنسية؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة $\text{sig} = 0.584$ بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول $\text{sig} = 0.564$ وبالتالي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات تعزى لمتغير الجنسية

جدول 151 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للجنسية

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
communications	Equal variances assumed	.303	.584	.580	68	.564	.14924	.25718	-.36395	.66243	
	Equal variances not assumed			.578	59.513	.566	.14924	.25828	-.36749	.66597	

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير درجة التعلم ؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig=0.022 بالتالي شرط تساوي التباينات غير محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الثاني sig = 0.096 أي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير درجة التعليم

جدول 152 يوضح نتائج إختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى لدرجة التعلم

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
communications	Equal variances assumed	5.456	.022	-1.606	68	.113	-.40463	.25190	-.90728	.09802	
	Equal variances not assumed			-1.686	67.787	.096	-.40463	.23993	-.88343	.07417	

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير الدخل؟ للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أقل من 3000 درهم و اكثر من 4000 درهم) العدد هو 20 و أكبر مجموعة هي (بين 3000-4000 درهم) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $sig = 0.876$ وبالتالي شروط الأنوفا محققة نقوم بقراءة جدول الأنوفا $sig = 0.826$ أي لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات تعزى لمتغير الدخل الشهري

جدول 153 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للدخل الشهري

communications

	عدد أفراد العينة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 3000 درهم	20	3.2944	1.11943	.25031	2.7705	3.8184	1.89	6.22
بين 3000-4000 درهم	30	3.1630	1.06123	.19375	2.7667	3.5592	1.33	5.67
أكثر من 4000 درهم	20	3.0889	1.02255	.22865	2.6103	3.5675	1.89	5.44
عدد أفراد العينة	70	3.1794	1.05482	.12608	2.9279	3.4309	1.33	6.22

جدول 154 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى للدخل الشهري

communications

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.132	2	67	.876

جدول 155 يوضح نتائج إختبار الأنوفا للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للدخل الشهري

communications

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.437	2	.218	.192	.826
Within Groups	76.336	67	1.139		
Total	76.773	69			

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي ؟
للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي independent sample T test النتيجة هي حسب إختبار ليفين أن درجة sig=0.486 بالتالي شرط تساوي التباينات محقق وسوف نقرأ النتيجة من السطر الأول sig = 0.733 أي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير الوضع الإجتماعي

جدول 156 يوضح نتائج اختبار Independent Samples Test لمعرفة الفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى للوضع الاجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
communications	Equal variances assumed	.492	.486	-.356	68	.723	-.09432	.26480	-.62272	.43408
	Equal variances not assumed			-.343	44.564	.733	-.09432	.27481	-.64797	.45932

- هل هنالك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير سنوات الخدمة ؟
 للإجابة عن هذا السؤال سوف نجري الإختبار الإحصائي one way Anova في البداية يجب التأكد من توافر شروط الأنوفا في التوزيع الطبيعي وهي محققة حيث أن عدد مفردات العينة هو 70 أكثر من 30 مفردة و الشرط الثاني يكون هنالك توازن بين المجموعات من حيث عدد أصغر مجموعة (أكثر من عشر سنوات) العدد هو 18 و أكبر مجموعة هي (أقل من خمس سنوات) أي أصغر مجموعة أكبر من نصف عدد أكبر مجموعة كما هو موضح بلجدول وبالتالي الشرط الثاني محقق أما الشرط الثالث شرط تساوي التباينات وهو غير محقق حسب إختبار ليفين من جدول إختبار تجانس التباينات حيث أن $\text{sig} = 0.004$ أي نقوم بإجراء إختبار ويلش حيث تبلغ قيمة $\text{sig} = 0.557$ أي لانستطيع رفض فرضية العدم يعني لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات يعزى لمتغير سنوات الخدمة

جدول 157 يوضح الفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

communications	عدد أفراد المجموعة	المتوسطات	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					أقل من خمس سنوات	29		
بين خمسة وعشر سنوات	23	3.1353	1.10349	.23009	2.6581	3.6124	2.00	6.22
أكثر من عشر سنوات	18	3.4383	1.34606	.31727	2.7689	4.1077	1.33	5.67
عدد مفردات العينة	70	3.1794	1.05482	.12608	2.9279	3.4309	1.33	6.22

جدول 158 يوضح إختبار تجانس التباينات للفروق في درجة الرضا عن الإتصالات تعزى لسنوات الخدمة في الشركة

communications			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.912	2	67	.004

جدول 159 يوضح نتائج إختبار ويلش للفروق في الرضا عن الإتصالات تعزى لسنوات الخدمة

communications				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.596	2	35.523	.557

- من ماسبق نستنتج أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الإتصالات تعزى للمتغيرات الشخصية

6-3- ملخص النتائج

- يوجد فرق جوهري ذو دلالة احصائية في الرضا عن وسطي المقياس في كل من الأبعاد التالية الرضا عن (الأجر ، الترقيات العوائد ، اجراءات العمل ، جماعة العمل ، الإتصالات)
- الموظفون راضون عن كل من (جماعة العمل ، الإتصالات داخل الشركة)
- الموظفون غير راضون عن (اجراءات العمل ،العوائد ، الترقيات ، الأجر)
- لا يوجد فرق جوهري ذو دلالة احصائية في الرضا عن وسطي المقياس في كل من الأبعاد التالية الرضا عن (الإشراف ، الرضا عن العمل نفسه)
- أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام متوسط (4.234) ونلاحظ أن أقل درجات الرضا حاز عليها بعد الرضا عن الأجر ، ونال بعد جماعة العمل أعلى درجات الرضا ، هنالك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقات مع الزملاء والإتصالات .
- أن متوسط رضا الموظفين العرب هو (4.238213) أعلى من متوسط رضا الموظفين الغير عرب (4.231363) وهو أيضا "متوسط"

- أن متوسط رضا الموظفين ذوي المستوى التعليمي جامعي وأعلى هو أقل من متوسط رضا الموظفين من ذوي التعليم الأقل من جامعي
- أن متوسط رضا الموظفين المتزوجين هو أعلى من متوسط رضا الموظفين غير المتزوجين
- أن أعلى متوسط في الرضا الوظيفي بالنسبة للأقسام حاز عليه Work shop management وأقلها هو Financial department
- أن أعلى متوسط في الرضا هم الموظفين من الفئة التي تتقاضى راتب أكثر من 4000 درهم و أقل فئة في الرضا هي التي تتقاضى راتب بين (3000-4000) درهم
- أن الموظفين الذين أمضوا في الخدمة أقل من خمس سنوات هم أكثر رضا بينما الأقل رضا هم الذين أمضوا في الخدمة أكثر من عشر سنوات
- أن الموظفين الأكثر رضا هم من ذوي الفئة العمرية بين (36-50) و الموظفين الذين الأقل في الرضا هم الموظفين الأكبر من 50 سنة
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في الرضا عن (الأجر، الإتصالات، العوائد، اجراءات العمل، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه) تعزى للمتغيرات الشخصية
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لكل من (العمر، القسم، الجنسية درجة التعليم، الدخل، الوضع الإجتماعي)
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي سنوات الخدمة بين خمسة وعشر سنوات
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من (العمر، الجنسية، درجة التعليم، الدخل، الوضع الإجتماعي، عدد سنوات الخدمة في الشركة)
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لمتغير القسم لصالح الموظفين في قسم Work shop Management

3-7- الإقتراحات والتوصيات

- شركة الجابر تقوم الآن بتخفيض العمالة بنسبة 25 بالمئة وذلك نظرا " لتخفيض النفقات فمن غير الوارد الآن وعلى المستوى القريب صرف مبالغ إضافية والواضح من نتيجة الدراسة أن الموظفون غير راضون عن (اجراءات العمل، العوائد، الترقيات، الأجر) بالنسبة لعدم رضا الموظفين عن الترقيات والأجر و العوائد المشكلة تكمن أن هذه الأبعاد الثلاثة ولتحسين الرضا عنها تحتاج الشركة لدفع نفقات فعلى سبيل المثال أن ترقية الموظف تضع الشركة أمام استحقاق تحسين الراتب وزيادة البدلات والعوائد أيضا وكل هذه الأمور

الأُن غير متاحة على الأقل في الوضع الراهن لذا سوف يتم تقديم اقتراحات مبدئية تساهم بتحسين مستوى الرضا الوظيفي بشكل جزئي

- قام الباحث بتصنيف الموظفين طبقاً للمتغيرات الشخصية من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض عن الأجر كانت النتائج حسب الجدول التالي

جدول 160 يوضح ذوي الرضا المنخفض عن الأجر

عازب	5.3911	0.9224	منخفض
جامعي وأعلى	5.425	1.05654	منخفض
عربي	5.4897	0.89855	منخفض
من 20 سنة إلى 35 سنة	5.4261	0.99326	منخفض
من 36 سنة إلى 50 سنة	5.4067	0.85417	منخفض
أكثر من 4000 درهم	5.29	1.09058	منخفض
بين 4000-3000 درهم	5.42	1.10091	منخفض
بين خمسة وعشر سنوات	5.5652	0.71517	منخفض

- قام الباحث ومن خلال جداول التقاطعات على برنامج spss بإجراء تقاطعات بين هذه الصفات لتحديد عدد الموظفين الذين ينتمون لهذه الفئة فكانت النتائج حسب الجدول التالي 4 موظفين وقد اقترح الباحث إنهاء خدمات هذه الفئة من الموظفين كأولوية عن إنهاء خدمات فئات أخرى

جدول 161 نتائج جداول التقاطعات للموظفين ذوي الرضا المنخفض عن الأجر

الجنسية عربي		
المستوى التعليمي جامعي وأعلى		
اسنوات الخدمة بين خمسة وعشر سنوات		
الراتب بين 4000-3000 درهم	الراتب أكثر من 4000 درهم	
Count	Count	
0	0	العمر من 20 سنة إلى 35 سنة
1	3	العمر من 36 سنة إلى 50 سنة

- قام الباحث بتصنيف الموظفين طبقاً للمتغيرات الشخصية من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض عن الترقيات كانت النتائج حسب الجدول التالي

جدول 162 يوضح ذوي الرضا المنخفض عن الترقيات

المستوى التعليمي جامعي وأعلى	5.3375	1.05847	منخفض
الراتب بين 4000-3000 درهم	5.45	1.06553	منخفض
العمر أكبر من 50 سنة	5.4706	0.8333	منخفض
سنوات خدمة أكثر من عشر سنوات	5.5278	0.84405	منخفض
سنوات خدمة بين خمسة وعشر سنوات	5.5978	0.78963	منخفض

- قام الباحث ومن خلال جداول التقاطعات على برنامج spss بإجراء تقاطعات بين هذه الصفات لتحديد عدد الموظفين الذين ينتمون لهذه الفئة فكانت النتائج حسب الجدول التالي 5 موظفين وقد اقترح الباحث إنهاء خدمات هذه الفئة من الموظفين كأولوية عن إنهاء خدمات فئات أخرى

جدول 163 نتائج جداول التقاطعات للموظفين ذوي الرضا المنخفض عن الترقيات

بين خمسة وعشر سنوات	أكثر من عشر سنوات				
بين 3000-4000 درهم	بين 3000-4000 درهم				
Count	Count				
0	0	أكبر من 50 سنة	جامعي وأعلى	عازب	غير عربي
2	0	أكبر من 50 سنة	جامعي وأعلى	متزوج	
2	0	أكبر من 50 سنة	جامعي وأعلى	عازب	عربي
1	0	أكبر من 50 سنة	جامعي وأعلى	متزوج	

- كما ينصح الباحث قسم الموارد البشرية بعدم استقطاب وتعيين الموظفين من ذوي الصفات الشخصية التالية وذلك من أجل تحسين درجة الرضا الوظيفي (غير عرب ، جامعي وأعلى ، غير متزوج ، من ذوي الراتب بين (3000-4000) درهم ، أكبر من خمسين سنة . وينصح الباحث إدارة الموارد البشرية في حال المفاضلة بين الموظفين لإنهاء خدماتهم وفي حال تساوي جميع المعايير العمل على تسريح الموظفين من ذوي سنوات الخدمة أكثر من عشر سنوات وذلك لانخفاض مستوى رضاهم العام
- كما ينصح الباحث قسم الموارد البشرية باستقطاب وتعيين الموظفين من ذوي الصفات الشخصية التالية وذلك من أجل تحسين درجة الرضا الوظيفي (عرب ، أقل من جامعي ، متزوج ، الراتب أقل من 3000 درهم ، من ذوي الفئة العمرية بين 36-50 سنة كما يوصي بالعمل على ضخ دماء شابة جديدة في الشركة وذلك لأن الموظفين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات هم أعلى في درجات الرضا
- يوصي الباحث إدارة الشركة بالعمل على إعادة النظر في إجراءات العمل والحوار مع الموظفين من أجل إيجاد صيغ حديثة تلبي تطلعات الموظفين من أجل زيادة مستوى رضاهم عن إجراءات العمل
- العمل على الإطلاع على تجربة الإشراف الموجودة في قسم Work shop Management وتعميمها على باقي الأقسام
- العمل على تغيير إدارة الأقسام التالية ERP support ، Logistic support ، ALES Market leasing ، HR& Admin وذلك لتدني مستوى الرضا الوظيفي فيها
- أما في المستقبل وبعد استقرار الوضع المالي للشركة يوصى الباحث إدارة الشركة بإعادة النظر في سلم الرواتب والعوائد و الترقيات وذلك من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- نصائح عامة لزيادة الرضا الوظيفي يتم زيادة الرضا الوظيفي في المنظمات من الأمور التالية (Al Jenaibi، 2010)

أ - التأكد من أن كل موظف يعرف (توجهات الشركة ، رسالتها و أهدافها) حيث أن الموظفين السعداء في عملهم يهتمون بإنجازات الشركة . وكذلك يجب توزيع المسؤوليات والمهام على الموظفين طبقاً لطبيعة عمل كل شخص وتخصصه

ب - توفير رؤية واضحة للموظفين : يجب أن يعرف كل موظف الواجبات الملقاة على عاتقه وكذلك يجب تحديد المهام بشكل واضح وذلك لتعزيز الرضا الوظيفي لذا يجب أن يحتوي توصيف الوظائف على الأهداف والتوقعات المرجوة من شاغر هذا المنصب وكذلك يجب وضع أجندة أعمال نصف سنوية لتقييم الأعمال و المراقبة الدورية وذلك من أجل تحليل الأداء ومقارنته مع المهام المطلوبة من هذا الشخص وبالتالي المحاسبة

ت - تمكين الموظفين : ينزعج العديد من الموظفين من طريقة تحكم مدراءهم بهم وأغلب الأحيان يشعر الموظف بالرضا الوظيفي عندما يتأقلمون مع رفاقهم بالعمل وكذلك اداراتهم وتصبح بينهم علاقات الثقة المتبادلة ويتم تمكين هؤلاء الموظفين من قبل مدراءهم كمثال على هذا التمكين أن يعطى المدير الحرية لمدوبين خدمة العملاء باتخاذ قرارات الخاصة لتطوير العلاقات مع الزبائن ، أن تمكين الموظفين يجعل من الموظفين أكثر ابداعاً ويشعرهم بالمواطنة التنظيمية

ث - مكافأة الموظفين : يفضل الموظفين أن يتم تقدير عملهم من قبل إداراتهم ويمكن أن يكون هذه المكافآت بسيطة كان تكون لفظية ونقول للموظف (لقد قمت بعمل رائع) . ويمكن أن تكون المكافأة عبارة عن تحسين في ظروف العمل أو تقديم مبلغ من المال أو ترقية أو تقديم هدايا عينية

ج تقديم العديد من الأنشطة لفريق العمل : أن تحسين رضا الموظفين يتضمن بناء وتطوير فريق عمل متكامل ويتم عمل نشاطات متعددة لهذا الفريق مثل دعوة هذا الفريق لمراجعة الأهداف وإدخال الأفكار الجديدة للعمل أو من الممكن دعوة هذا الفريق لحضور فلم أو للغداء

ح تقديم تعويضات معقولة : طبقاً لأستطلاعات رأي الموارد البشرية لم يعد يعتبر الراتب في قمة هرم أولويات الرضا الوظيفي ، حيث يفضل الموظفين الإعتراف بجهودهم الوظيفية وكذلك يفضلون الحصول على مكافآت مستمرة على أن يحصلوا على رواتب ممتازة ، لذا يجب على أصحاب العمل توفير رواتب جيدة تتناسب مع الرتب الوظيفية وبنفس الوقت تقديم تعويضات مناسبة للموظفين مثل التأمين الصحي وتقديم إجازات تحتوي على عروض سفر جذابة ومغرية للموظفين

المراجع

المراجع الأجنبية

- Al Jenaibi, B. (2010). Job Satisfaction Comparisons Among Diverse Public Organizations in the UAE. *MANAGEMENT SCIENCE AND ENGINEERING* , pp. 69-70.
- Alzubi, H. A. (2010, December). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* .
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2014, 9 1). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Social and Behavioral Sciences 175 (2015) 324 – 333* .
- BELIAS, D., KOUSTELIOS, A., SDROLIAS, L., & KOUTIVA, M. (2013, Oct 4). THE INFLUENCE OF DEMOGRAPHIC FEATURES ON THE JOB SATISFACTION OF GREEK BANK EMPLOYEES. *International Journal of Human Resource* .
- Desalegn, N., Akalu, L., & Haile, M. (2015). Ethiopian Anesthetists Job Satisfaction Level and Factors Affecting Their Level of Job Satisfaction. *Journal of Anesthesiology* , 17-24.
- Emadi, A., Hasanzadeh, H., Pashaie, M. B., & Ghods, A. A. (2015, Summer). Studying the factors affecting job satisfaction of employees of Semnan health centers. *Journal of Paramedical Sciences (JPS)* .
- Mehrabian, F., Niroumand, E., Mohamadian, S. K., & Naghipour, D. (2013, Apr 13). Factors Affecting Job Satisfaction among the Faculty Members at Guilan University of Medical Sciences. Guilan, Guilan, Islamic Republic of Iran: Mehrabian and nonverbal communication.
- Morgan, J. (2014, 12). <http://www.forbes.com>. Retrieved from <http://www.forbes.com>:
<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/>
- Peterson, A. (2015, August). Organizational Support and Job Satisfaction of Frontline Clinical Managers: The Mediating Role of Work Engagement. Ontario, Ontario, Canada : The University of Western Ontario.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey- United States of America.: Pearson Education.
- Saeed, R., Lodhi, R., Iqbal, A., Nayyab, H., Mussawar, S., & Yaseen, S. (2013). Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research 16 (11): 1476-1482, 2013* .
- Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011, Dec 4). RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF THE WHITE COLLAR EMPLOYEES A CASE STUDY. Varanasi, Varanasi, India : Banaras Hindu University.
- Verret, L. B. (2012). FACTORS AFFECTING UNIVERSITY STEM FACULTY JOB SATISFACTION. *The School of Human Resource Education and Workforce Development* .

Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M., Abdullah, H., Hussain, I., Anjum, W., et al. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty . *International Journal of Learning & Development*(.

Waskiewicz, S. P. (1999, FEB). VARIABLES THAT CONTRIBUTE TO JOB SATISFACTION SECONDARY SCHOOL ASSISTANT PRINCIPALS. Virginia, Blacksburg, USA: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

المراجع العربية

- ابراهيم طلعت. (1985). *علم اجتماع التنظيم*. مصر : مكتبة غريب .
- أحمد أبو هنطش. (1989). الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة . عمان ، الأردن .
- أحمد السيد مصطفى. (2004). *إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري*. القاهرة: دارالمعادي الجديدة.
- أحمد صقر عاشور. (1983). *إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*. بيروت: دار النهضة العربية.
- أحمد زكي بدوي. (1978). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت: مكتبة لبنان .
- آدم غازي العتيبي. (ربيع الآخر، 1995). علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي. *مجلة الإدارة العامة العدد 76 ، صفحة 91*.
- الحميدي محمد المطيري. (2012). أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الكويتية. عمان ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية : جامعة الشرق الأوسط .
- الصيرفي محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- ايناس فلبان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى .
- إيهاب محمود الطيب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية - دراسة حالة . غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية .
- بوقال نسيم. (2011). أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة. قسنطينة، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة.
- خوله عبد الحميد محمد الطالباني. (2013). دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري. *مجلة جامعة بابل المجلد 21* .
- داسي سعاد، و ضيف العايدي. (2013). الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة، البويرة ، الجزائر : جامعة أكلي محند أولحاج البويرة .
- رشيد زرواتي. (2002). *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية* . الجزائر: دار هومة للنشر.
- زرفاوي امال. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة. بسكرة ، بسكرة ، الجزائر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- زياد علي الجرجاوي، و جمال زكي أبو مرق. (2000). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية ، الاهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة. *التعليم العالي في فلسطين (واقع وتحديات وخيارات)*. قطاع غزة: فلسطين.

- ساعد لزهري (2007). علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا عن العمل دراسة حالة مستشفى : بشير بن ناصر العمومي – بسكرة.
- سالم تيسير الشرايدة. (2010). الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات علمية. عمان : دار الصفاء.
- سلامة طناش. (1999). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية". مجلة دراسات، مجلد 17 (أ)، عدد 3، عمان .
- سلطان عويد المشعان. (1994). علم النفس الصناعي. الكويت: مكتبة الفلاح.
- سيد علي مرسي، (1974). السلوك الإنساني في العمل. مصر: دار النهضة.
- شريف عمارة. (2012). علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية. مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك ، صفحة 84.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر.
- طريف شوقي. (2000). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،.
- عادل حسن. (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . عمان ،الأردن : مؤسسة شباب الجامعة.
- عادل عبد الجبار، و محمد القحطاني. (2007). علم النفس التنظيمي والإداري. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- عارف ماطل الجريد. (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. الجوف ، المملكة العربية السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عباس حسين جواد، نجم عبود العزاوي، و ارزوقي عباس عبد. (2006). إدارة الموارد البشرية . عمان : دار حامد .
- عبد الرحمن عيسوي. (1992). الكفاءة الإدارية. بيروت: دار النهضة العربية.
- عبد الباسط محمد حسن . (1978). التنظيم الاجتماعي في المجتمع. القاهرة : مكتبة غريب .
- عبد الغفار حنفي، و حسين قزاز. (1997). السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عمر حمداوي. (2009). الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة – دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة. 1.
- علي السلمي . (1981). إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب للنشر.
- فاروق عبده فليح، و السيد محمد عبد المجيد. (2001). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دمايط: دار المسيرة.
- مجيد مصطفى منصور. (2010). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين . مجلة جامعة الأزهر بغزة ،سلسلة العلوم الإنسانية ،المجلد 12 ، العدد 1 ، الصفحات 795-838.
- محمد عبد الرحمن عيسو. (1949). دراسات في علم النفس الاجتماعي . بيروت: دار النهضة العربية.
- محمد عودة حسين. (2013). أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية - دراسة ميدانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون .
- محمد ناصر العديلي. (1984). الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لإتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. الرياض : معهد الإدارة العامة .
- محمد نصر الدين. (19991). الرضا الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعي ة في الإمارات العربية المتحدة. عمان ، الأردن: جامعة البريموك .
- مروان أحمد حويحي. (مايو ، 2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة). قطاع غزة ، فلسطين ، فلسطين : الجامعة الإسلامية غزة .

- مزياني الوناس، (6، 2011). محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- مسعود بور غدة محمد. (2007). الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية وعلاقته بأدائهم. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري. مصطفى عشوي. (1992). *أسس علم النفس التنظيمي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- موسى السعودي. (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. *مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 1*.
- ناصر محمد العديلي. (1995). *السلوك الإنساني التنظيمي _منظور كلي مقارن*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- نايف سلمان الفالح. (2001). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية*. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- نورة محمد البليهد. (10، 2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. *المجلة الدورية التربوية المتخصصة*.
- هبة سلامة سالم غواش. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية-غزة.
- وفاء أحمد محمد. (2009). أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع عشر*.
- وزارة العمل. (1980). *قانون العمل الإتحادي - الباب السابع*. أبوظبي: وزارة العمل - الإمارات العربية المتحدة.

المقابلات الشخصية

- هشام عماد. (7، 12، 2015). مدير الموارد البشرية شركة الجابر لخدمات التأجير. (كنان مداح، المحاور)
- أشيش موجا. (20، 1، 2016). مدير الجودة والإبداع. (كنان مداح، المحاور)

Abstract

Student Name: Kenan Madah

Subject: factors affecting job satisfaction among the administrative staff at the Al Jaber Leasing services

Syrian Virtual University 2016

Supervisor Name: DR. Muhannad Arnaout

This study aims to identify the factors affecting job satisfaction among administrative staff at the Al Jaber Leasing services company, It also aims to categorize the level of this satisfaction and to know if there is a statistically significant difference in satisfaction degree due to personal variables (Age, section, nationality , educational degree , monthly income, marital status, years of service in the company) on each of the flowing job satisfaction factors (payment, promotions, supervision, Benefits , Procedures, relationship with colleagues , work itself ,communications within the company).

The study found that administrative staff at the Al Jaber Leasing services company are not satisfied with (Benefits, procedures, promotions, payment) and they are satisfied with (relationship with colleagues, communications) and their satisfaction is average for (supervision, work itself). The total job satisfaction is average, and there is no statistically significant difference in satisfaction with (salary, communications, Benefits, relationship with colleagues, work itself) due to personal variables. There is no statistically significant difference in promotions satisfaction due to (Age, section, nationality, degree of education, monthly income, and marital status), There is statistically significant difference in promotions satisfaction due to (years of service). There is no statistically significant difference with supervision satisfaction due to (age, degree of education, monthly income, marital status, and years of service in the company). There is statistically significant difference with supervision satisfaction due to (section)

Research population consists of Aljaber leasing services head quarter administrative stuff, 83 questioners were distributed, 74 replies were received, 4 replies were excluded, and the researcher used SPSS to view and analyze the results of the study.

The study presented many proposals such as, in order to improve job satisfaction they should Stop recruiting employee with the following personal characters (non-Arabs, have university and higher degree, single, salary between (3000-4000) dirham's, older than fifty). And he advised HR management to fire (if needed) the ones with more than 10 years service (when all the other criteria are equal) due to the decrease in the total satisfaction

Key words: job satisfaction, job satisfaction factors, Benefits, personal factors

الملاحق

الأصدقاء الإغزاء الرجاء الإجابة على الإستبيان التالي وذلك في إطار دراسة أقوم بإعدادها لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال													
تقوم هذه الدراسة ببحث العوامل التي تؤثر على السعادة الوظيفية في شركة الجابر لخدمات التأجير مع العلم أن المعلومات التي سوف تقومون													
بتعبئتها ليس لها علاقة مطلقاً بالعمل داخل الشركة إنما هي عبارة عن مساعدة شخصية لي من أجل إنهاء الدراسة													
وقد إنشاء صفحة الإستبيان على موقع مستندات جوجل وتوزيع الرابط من خلال وسائل التواصل الإجتماعي													
وذلك من أجل ضمان حرية الإجابات وموضوعيتها وسريتها حيث لن يستطيع أحد تمييز الإجابة التي قمت بكتابتها													
الرجاء تحديد القسم الذي تعمل فيه													
Financial Depart	<input type="checkbox"/>	QHSE	<input type="checkbox"/>	Logistic support	<input type="checkbox"/>	HR& Admin	<input type="checkbox"/>	ERP support	<input type="checkbox"/>				
Workshop Managemen	<input type="checkbox"/>	ALES Market leasing	<input type="checkbox"/>	AJC leasing internal hire	<input type="checkbox"/>								
إلى أي الفئات التالية ينتمي دخلك الشهري													
أقل من 3000 درهم	<input type="checkbox"/>	بين 3000-4000 درهم	<input type="checkbox"/>	أكثر من 4000 درهم	<input type="checkbox"/>								
الرجاء تحديد عدد سنوات خدمتك في شركة الجابر													
أقل من خمس سنوات	<input type="checkbox"/>	بين خمس سنوات وعشر سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من عشر سنوات	<input type="checkbox"/>								
الرجاء تحديد الفئة العمرية التي تنتمي إليها													
من 20 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>								
الرجاء تحديد الجنسية													
عربي	<input type="checkbox"/>	غير عربي	<input type="checkbox"/>										
الرجاء تحديد الوضع العائلي													
عازب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>										
الرجاء تحديد المستوى التعليمي													
أقل من جامعي	<input type="checkbox"/>	جامعي وأعلى	<input type="checkbox"/>										
تعتبر الزيادات التي أحصل عليها جيدة													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
تعتبر الزيادات التي أتقاضاها متقاربة في المدة الزمنية													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
أشعر بلإرتياح من فرصي المتوقعة في زيادة راتبتي													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
أحصل على الأجر الجيد الذي يتناسب وأهمية العمل الذي أقوم به													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
أشعر بالتقدير من قبل الشركة عندما أفكر بالراتب الذي أتقاضاه													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
توجد عدالة في ترقية الموظفين الذين يعملون بجد داخل الشركة													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
يحصل الموظفين على الترقيات بالسرعة نفسها التي يحصل عليها الموظفين في الشركات الأخرى													
موافق كلياً	<input type="checkbox"/>	موافق	<input type="checkbox"/>	موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	محايد	<input type="checkbox"/>	غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/>	غير موافق	<input type="checkbox"/>	غير موافق كلياً	<input type="checkbox"/>
أنا راض عن فرصتي المتوقعة في الترقية													

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
توجد فرص كثيرة للترقية داخل الشركة							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أحبذ المسؤول عن عملي							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المسؤول عن عملي عادل بالنسبة لي							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المسؤول عن عملي ذو كفاءة في ممارسة عمله							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يظهر لي المسؤول عن عملي الكثير من الإهتمام بالمقارنة مع الآخرين							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نحصل من شركتنا على كل العوائد التي هي من حقنا							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تعتبر العوائد التي نتقاضها جيدة بالمقارنة مع العوائد التي تقدمها الشركات الأخرى							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا راض عن العوائد التي تقدمها الشركة لي							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تعتبر العوائد التي تقدمها لنا الشركة عادلة							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لدي القليل من الأعمال المكتبية الواجب علي القيام بها							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
كثرة إجراءات العمل لاتفضل جهودي للقيام بأعمال جيدة							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تسهل القواعد المتبعة في العمل القيام بأعمال جيدة							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تسهل الإجراءات المتبعة في العمل القيام بأعمال جيدة							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ليس لدي الكثير من المهمات التي يجب علي فعلها في العمل							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تعتبر مواعيد العمل مناسبة لي							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تعتبر ساعات العمل مناسبة لي							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

توفر تصاميم المكاتب الراحة النفسية لي						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
توفر تصاميم المكاتب الراحة البدنية لي						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تغلب الأعمال المتكررة على واجباتي الوظيفية						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والإبتكار						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
يتلائم حجم العمل مع قدراتي الشخصية						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تمنحني مهنتي تقدير واحترام الآخرين في المجتمع						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
يساهم نظام الاتصالات بالشركة في تحقيق أهدافها						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرووسيين بسرعة كبيرة						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
قنوات الاتصالات مفتوحة في جميع الإتجاهات						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة في الاتصالات						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تتصف المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة البالغة						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
تتم الاتصالات بين وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
يسهم نظام اتصالات الشركة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا
يمكنني الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق						
<input type="checkbox"/> موافق كليا	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> محايد	<input type="checkbox"/> غير موافق إلى حد ما	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق كليا

أقضى وقتاً طيباً مع زملائي في العمل

موافق كلياً موافق موافق إلى حد ما محايد غير موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق كلياً

أشعر بالراحة تجاه الموظفين الذين أعمل معهم

موافق كلياً موافق موافق إلى حد ما محايد غير موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق كلياً

أعمل أقل من المطلوب بسبب كفاءة زملائي في العمل

موافق كلياً موافق موافق إلى حد ما محايد غير موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق كلياً

يعتبر الصراع بين موظفي الشركة منخفض

موافق كلياً موافق موافق إلى حد ما محايد غير موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق كلياً