

تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس - ولاية باتنة

أ. عبد الغاني تغلابت جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ.د. عمار زيتوني جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة). وقد تم التوصل إلى أن للرضا الوظيفي تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين حيث قدر معامل الارتباط بينهما بـ 0,34 أما معامل التحديد فقدر بـ 0,115 أي أن 11,5% من التغير في الأداء البشري للمؤسسة يفسره التغير في الرضا الوظيفي؛ كما أن معادلة انحدار الأداء على الرضا الوظيفي قدرت إحصائيا بـ $Y = 0.327 X + 1.879$. يضاف إلى هذا كله أن مستوي كل من الرضا الوظيفي و الأداء البشري متوسط في المؤسسة حيث قدرا على التوالي بـ 2,81 و 2,80.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء البشري.

Summary:

The study aims to clear the reality of the impact of job satisfaction on the employees performance in the algerian services companies through a case study of the public hospital of Arris (Batna wilayat). It was found that job satisfaction had a statistically significant positive effect on the performance of the workers. The coefficient of correlation between them was 0.34 and the coefficient of determination was 0.115, ie 11.5% of the change in the human performance of the institution is explained by the change in job satisfaction; The regression of performance on job satisfaction was statistically significant at $Y = 0.327 X + 1.879$. In addition, both levels of job satisfaction and human performance are average in the institution, respectively, at 2.81 and 2.80.

Key words : Job satisfaction , human performance.

تهتم بعض المؤسسات برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها بينما تحمل مؤسسات أخرى هذا المتغير تماما و تعتبره مضيعة للمال و الوقت، و خاصة في الدول المتخلفة. في هذا السياق تطرح إشكالية هذه الدراسة بالشكل التالي:

هل يوجد تأثير للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس؟

والفرضية سيتم الانطلاق منها للإجابة على هذا التساؤل هي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس عند مستوى المعنوية 5 %.

أهداف الدراسة و أهميتها:

تهدف الدراسة إلى إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية. وتنبع أهميتها من مكانة المتغيرين المدروسين في مجال إدارة الموارد البشرية فهما مهمان جدا، بالإضافة إلى حساسيتهما بالنسبة للمؤسسات و المنظمات باختلاف أنواعها.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الذي يدرس جزء بغرض التعميم على الكل، و ذلك لتناسبه مع طبيعة البحث و ظروفه من حيث الوقت المتاح و صعوبة دراسة كل أفراد المجتمع المعني و هم العاملون في المؤسسات الخدمية الجزائرية. بالإضافة إلى استخدام كل من المنهج الوصفي، منهج دراسة الحالة و المنهج الإحصائي بما يتناسب و طبيعة الإشكالية المعالجة و البيانات المتاحة و كذا الأهداف المرجو تحقيقها من الدراسة.

و بغرض معالجة مختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى قسمين: قسم نظري و قسم تطبيقي، بحيث خصص القسم الأول لعرض مفهومي الدراسة (الرضا الوظيفي و الأداء البشري) و محدداتهم بالإضافة إلى العلاقة النظرية بينهما. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض الإجراءات المنهجية الميدانية التي تمت وفقها الدراسة بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها و اختبار فرضيات الدراسة؛ قبل الانتهاء إلى خاتمة و اقتراحات.

القسم الأول: الرضا الوظيفي و الأداء البشري في المؤسسة نظريا.

يتم فيما يلي عرض عدة تعريفات لكل من الرضا الوظيفي و الأداء البشري، قبل الانتهاء إلى تعريف إجرائي لكل منهما، بالإضافة إلى عرض محددات كل منهما، و كذا علاقتهما النظرية ببعضهما.

I. تعريف الرضا الوظيفي:

"الرضا" من الناحية اللغوية يعني "القبول"، و هو في اللغة العربية مقابل للفظ الانجليزي "Satisfaction" الذي يعني حالة الشعور بالسّرور "feeling of being contented".¹ فالرضا الوظيفي لغويا يعني حالة القبول و السرور اتجاه الوظيفة التي يمارسها الشخص المعني.

أما التعاريف الإصطلاحية للرضا الوظيفي فهي متعددة، و منها ما يلي:

1. يمكن تعريف الرضا الوظيفي (Antonic and Antonic,2011) على أنه "الدرجة

التي يجب عندها العامل عمله." ²

2. كما تم تعريف الرضا الوظيفي من طرف لوك و لاثام (Locke and Latham, 1990)

على أنه "حالة شعورية (إحساس أو عاطفة) إيجابية تنتج عن تقييم الموظف لعمله أو لخبراته الوظيفية." ³

3. تعريف "وور، كوك و وال" "Warr,P.B.,Cook,J.D.and Wale,T.D."

(1979): الرضا الوظيفي هو "مستوى الرضا (القبول) الذي يبديه الشخص اتجاه العوامل

(أو المكونات) الداخلية و الخارجية لوظيفته." ⁴

4. الرضا الوظيفي هو "انفعال معنوي (عاطفي) اتجاه الوظيفة (العمل)، و ذلك يكون نتيجة

للمقارنة بين النتائج المتحصل عليها فعليا من طرف العامل و النتائج التي كان يتوقع تحقيقها من عمله." ⁵

و يرى عبد الخالق (1983) بأن الرضا المهني (الرضا الوظيفي) هو مفهوم متعدد الأبعاد

يشمل: الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته، و جماعة العمل التي يعمل معها، و رؤسائه الذين يخضع

لإشرافهم، و كذلك من المنظمة و البيئة التي يعمل فيها." ⁶

و تذهب الاتجاهات الحديثة إلى إضافة بعد آخر لتعريف الرضا الوظيفي و هو البعد المعرفي،

بالإضافة إلى المشاعر و الانفعالات التي ركزت عليها الاتجاهات الكلاسيكية؛ حيث أن الرضا الوظيفي

يتضمن تقييمات ذهنية لأبعاد معينة من عمل الفرد، الشيء الذي يسمح بإعطاء قيم مختلفة لمستوى الرضا الوظيفي لدى العامل عن كل بعد من أبعاد عمله و بيئة العمل.⁷ و إجرائيا يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور العامل بالارتياح أثناء قيامه بالمهام المرجو منه إتمامها في مؤسسته.

I. محددات الرضا الوظيفي:

من مكونات العمل و بيئته المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية، ما يلي:⁸

1. الأجرة، الأرباح الموزعة، الترقية، ظروف العمل (المادية)، الإشراف، الممارسات التنظيمية، وكذا العلاقات مع الزملاء في العمل. (Misener, Haddock, Gleaton & Ajamieh, 1996)
2. المشاركة في وضع الأهداف، الاستقلالية (في اختيار طريقة العمل)، تقدير الجهود المبذول من طرف المسؤولين، و الاحترام. (Hall, 1994)
3. نوعية القيادة. (Hoy & Miskel, 1982) (Stogdill, 1974) (Fowler, 1991) (Gallmeier, 1992)
4. المشاركة في القرار. (Mohrman, Cooke & Mohrman, 1978)
5. كما أن "التمكين النفسي للعامل" يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه، و ذلك من خلال أبعاده الأربعة التالية:⁹
 - أ. أهمية و معنى الوظيفة بالنسبة للعامل الذي يشغلها. (Seibert et al., 2004)
 - ب. الاستقلالية كحاجة نفسية ملحة لدى الأفراد بصفة عامة. (Seibert et al., 2004)
 - ج. توقع التأثير على النتائج التنظيمية للمؤسسة. (Liden et al., 2000)
 - د. الشعور بالجدارة في المنصب الوظيفي المشغول.

II. تعريف الأداء البشري:

"الأداء" من الناحية اللغوية يعني "الإنجاز"، و هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي المستعمل في مجال إدارة الموارد البشرية Performance و المشتق من الفعل "To perform" الذي يعني "تأدية عمل معين" "do some thing".¹⁰

و الأداء يتمحور عموما حول "فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب."؛¹¹ لكن سؤالين مهمين يطرحان نفسهما، و هما: ما هو الشيء الصحيح المطلوب فعله؟ و ما هو الوقت المناسب لفعل ذلك؟ و الأجوبة عنهما تختلف من وظيفة لأخرى.¹²

أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن التمييز بين العديد من التعاريف للـ "الأداء"، و منها ما

يلي:

1. تعريف كيراكيم (Kherakhem, 1990): الأداء هو "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ

مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة."

2. و الأداء من الناحية الإدارية (كما ورد تعريفه في معجم المصطلحات الاجتماعية) يعني: "

القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من

العامل الكفاء المدرّب."، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة

كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما." (بدوي 1992)

و من خلال التعاريف السابقة يشير ابراهيم محمد المحاسنة إلى أن "الأداء... هو درجة

تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل."¹³

3. و هو كذلك محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو أداة عمل أو بدون

(ها) لتحقيق مخرج معين خلال فترة زمنية."¹⁴

و بالاعتماد على الفكرة الرئيسية التي تتمحور عليها معظم التعاريف سابقة الذكر، يمكن

تعريف الأداء البشري إجرائيا على أنه: نتيجة محققة من طرف أفراد أو جماعة بمستوى معين من

الفعالية و الكفاءة، وذلك في ظل ظروف العمل المتاحة (وقت، موارد مادية،...).

III. محددات الأداء.

قسّم ابراهيم محمد المحاسنة العوامل أو العناصر المؤثرة سلبا أو ايجابا على أداء العاملين،

إلى قسمين:¹⁵

- **المحددات الداخلية؛** و هي التي تتعلق بالعامل كشخص، و تنبع من داخله؛ و تشمل كلا من: القدرات، إدراك الدور، و الجهد؛
 - **المحددات الخارجية؛** و تتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل فهي خارجة عن سيطرته و تحكمه؛ و تشمل متطلبات العمل، البيئة التنظيمية، و البيئة الخارجية للمؤسسة.
- و تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء عند علي السلمي إلى مجموعتين، هما: العوامل التقنية، و العوامل الإنسانية.¹⁶

1. **عوامل تقنية:** و تشمل : التقدم الآلي و التكنولوجي، المواد الخام، تصميم العمل، طرق و أساليب الإنتاج.
2. **عوامل انسانية:** و تنقسم الى مجموعتين فرعيتين، و هما: القدرة على العمل و الرغبة في العمل.

IV. الأهمية النظرية للرضا الوظيفي بالنسبة لأداء العاملين في المؤسسات:

الرضا الوظيفي مهم لكل من الموظف و صاحب العمل؛ فبالنسبة للموظف، يعطيه الرضا الوظيفي شعورا بالأمن والراحة في المؤسسة، ما ينتج عنه التزام الموظفين، والتقليل من التغيب وانخفاض معدل دورانهم؛ أما بالنسبة لصاحب العمل أي المؤسسة، فإن الرضا الوظيفي للموظف يضمن التزام الموظفين واستقرار القوى العاملة ما يقلل من تكلفة التوظيف والتدريب.¹⁷

كما يساهم الرضا الوظيفي في توجيه سلوكيات العمل مثل: سلوك ترك العمل، سلوك المواطنة الصالحة في العمل، سلوك التغيب عن العمل دون مبررات، و التميز في الإنتاجية (خاصة) و الأداء (عموما)؛ بالإضافة إلى دوران العمل (حيث يترك الأفراد أماكن عملهم الأصلية باتجاه مؤسسات أخرى رغبة في الحصول على مستوى رضا وظيفي أعلى).¹⁸

و تذهب بعض البحوث إلى وجود ارتباط منخفض بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء البشري، لأن العامل السعيد في مكان العمل ليس بالضرورة عاملا يعمل بجدّ و كدّ لرفع مستوى الأداء في مؤسسته (Muchinsky,1985).¹⁹

لكن دراسات حديثة أشارت إلى أن الرضا الوظيفي لا يرفع مستوى الأداء البشري بشكل مباشر و لا بشكل سريع، و ذلك لأن تغير السلوك البشري يتبع تغير الادراكات المعرفية حول العمل

و ظروفه، و المعروف أن التغيير المعرفي يحتاج وقتا طويلا نسبيا خاصة إذا تراكمت لدى الفرد خبرات سابقة سلبية. (Judge et al.,2001)²⁰

V. الرضا الوظيفي و الأداء البشري في ميزان النظريات الإدارية:

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر؛ و من هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية هيرزبرغ (Herzberg,1959): و هي تشير إلى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعتين من العوامل:²¹

أ. المجموعة الأولى: عوامل الصحة، و تسمى بعوامل "الصحة" لأن توفيرها يؤدي إلى القضاء على "حالة عدم الرضا"؛ و هي تشمل: سياسة المؤسسة العامة، الأجر، ظروف العمل الفيزيائية (المادية)، العلاقات مع الزملاء و العلاقات بين الموظفين و الرؤساء المباشرين.

ب. المجموعة الثانية: العوامل المحفزة، و تسمى بالعوامل المحفزة لأنها تسمح حين توفيرها بتحقيق "حالة الرضا الوظيفي" ما يجعل العامل حينها متحفزا للقيام بأداء أحسن للأعمال المطلوبة منه؛ و هي تشمل: الشعور بالإنجاز، الشعور بالتقدير و الاعتراف، الشعور بالمسؤولية، الفرصة للترقية في العمل، و طبيعة العمل.

2. نظرية هاكمان و اولدهام (Hachman & Oldham, 1976): و تعرف كذلك

باسم "نموذج خصائص العمل" "Job Characteristics Model"، و يشير صاحبي النظرية إلى أن الرضا الوظيفي و معه الدافعية و الأداء يتحدد بخمسة عوامل أساسية، و هي:

22

أ. مدى تنوع مهمات العمل (Task Variety).

ب. معنى العمل و أهميته (Task significance).

ج. مدى وجود مهام متكاملة يقوم بها الفرد، و ليس مجرد أعمال بسيطة (Task identity).

د. درجة الشعور بالاستقلالية (Autonomy).

هـ. درجة حصول العامل على التغذية العكسية عن أدائه من طرف رؤسائه أو من العمل نفسه (Feedback).

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية لتأثير الرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة).

يتم في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة القيام بالعديد من الإجراءات المنهجية و المرور بالعديد من الخطوات للوصول في النهاية إلى الأهداف المرجوة من البحث.

I. تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة)، و عددهم 147 فردا باختلاف مناصبهم الوظيفية؛ و قد تم سحب عينة تقدر بـ 58 فردا (39,45% من المجتمع و هي نسبة معتبرة) عن طريق المعاينة بالمصادفة و هي معاينة غير احتمالية (حيث احتمال سحب فرد يختلف عن احتمال سحب الأفراد الآخرين)، و ذلك باعتبار الصعوبة النسبية لتطبيق المعاينة الاحتمالية (ترقيم الأفراد، ثم السحب، ثم البحث عن الأفراد المعنيين، و ربما يرفض أحدهم الإجابة عن الاستبيان).

II. إختيار أدوات جمع البيانات.

من الأدوات الممكنة في جمع بيانات هذه الدراسة كل من الملاحظة، الاستبيان، و المقابلة؛ وقد تم إختيار الأداة الثانية و هي الاستبيان لما تتيحه من فرصة جمع كم مقبول من البيانات الموثقة التي يمكن الرجوع إليها حين الحاجة، و كذا نمطية هذه البيانات حيث تتم الإجابة دائما على نفس الأسئلة من طرف كل أفراد العينة ما يوفر موضوعية أكثر.

و قد تم تصميم استمارة الاستبيان لتكون من ثلاث محاور رئيسية: محور البيانات الشخصية (9 أسئلة مغلقة)، محور الرضا الوظيفي (13 فقرة، و هي أسئلة بخمس إجابات متدرجة على سلم ليكرت)، و محور الأداء البشري (9 فقرات، و هي أسئلة بخمس إجابات متدرجة على سلم ليكرت). و بدوره تم تقسيم هذا المحور الأخير إلى ثلاثة أبعاد و هي: بعد القدرات و المهارات (3 فقرات)، بعد الجهد المبذول (3 فقرات) و بعد معرفة الدور (3 فقرات).

حيث يتكون سلم ليكرت Lickert المعتمد - لتقييم فقرات المحورين (الرضا الوظيفي و الأداء البشري)- من خمس درجات، كما هو مبين فيما يلي :

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

III. صدق و ثبات أداة الدراسة.

بغرض اعتماد إستمارة الاستبيان التي تم إعدادها يجب التحقق من صدقها و ثباتها.

1. صدق أداة الدراسة: تم إختبار صدق الاستمارة من وجهين: صدق المحكمين، و الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور و كل بعد.

أ- صدق المحكمين: بعد عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص، وعلى أساس آرائهم واقتراحاتهم تم ضبط أداة الدراسة على شكلها النهائي الذي وزعت به على أفراد عينة الدراسة.

ب- الإتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات إستمارة الاستبيان مع المحور أو البعد الذي تنتمي إليه.

ويمكن قياس درجة الإتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

و اتضح أن كل عبارات الإستمارة متسقة مع محورها أو بعدها الذي تنتمي إليه (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها أقل من 0,05)، باستثناء العبارتين رقم (5) و رقم (12) اللتان كانت قيمة مستوى الدلالة المقابلة لهما على التوالي 0,091 و 0,054، ما يعني ضرورة إلغائهما من المحور الأول للاستمارة (محور الرضا الوظيفي) قبل الاستمرار في المعالجة الاحصائية للبيانات؛ و نصي هاتين العبارتين كما يلي:

العبارة رقم (5): الاعمال التي تؤديها متنوعة.

العبارة رقم (12): يساعدك زملاؤك في مواجه الظروف الصعبة خارج المؤسسة.

و اعتمادا على نتائج قياس الاتساق الداخلي أصبحت الاستمارة بإحدى عشر (11) عبارة في المحور الأول (الرضا الوظيفي) بعد حذف العبارتين رقم 5 و 12، بينما بقي المحور الثاني بأبعاده الثلاث بحيث كل بعد بثلاث عبارات ما يعني تسع عبارات (9).

2. قياس ثبات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات الاستبيان المعتمد باستخدام معامل ألفا كرونباخ، و تبينت النتائج التالية:

جدول رقم (01) : قياس ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

الرقم	الجـزء	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الرضا الوظيفي	11	0,738
2- الأداء البشري	القدرات و المهارات	03	0,411
	الجهد المبذول	03	0,585
	معرفة الدور	03	0,275
2	الأداء البشري	09	0,687
المجموع الكلي			0,774

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0,738 ($\leq 0,6$) بالنسبة للرضا الوظيفي ما يعني ثبات الأداة الاستبائية في قياسه، بينما بلغ بالنسبة للأبعاد الثلاث (القدرات و المهارات، الجهد المبذول و معرفة الدور) قيما قدرها (0,411، 0,585 و 0,275) على التوالي، و هي تقل عن 0,6 كما يبينه الجدول، و لهذا لا يمكن الاعتماد عليها كأبعاد مستقلة في الدراسة، و بديل ذلك هو اعتماد العبارات التسعة الخاصة بالمحور الثاني (الأداء البشري) ككل للتعبير عن مستوى الأداء البشري في المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة به 0,687 ($\leq 0,6$).

IV. المعالجة الإحصائية للبيانات المجموعة:

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إطار إشكالياتها، تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

✚ التكرارات و النسب المئوية لوصف المتغيرات الشخصية للمبحوثين؛

✚ حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي، و

مستوى الأداء البشري لدى المبحوثين؛

✚ اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لحساب تأثير المتغيرات

الشخصية للمبحوثين على مستوى رضاهم الوظيفي؛

✚ اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لحساب تأثير المتغيرات

الشخصية للمبحوثين على مستوى أدائهم؛

✚ طريقة "توكاي" "Tukey" للمقارنات المتعددة بين المتوسطات؛

✚ معامل الارتباط و معامل التحديد بين الرضا الوظيفي و الأداء البشري؛

✚ تحليل الانحدار الخطي البسيط للأداء البشري على الرضا الوظيفي.

1. دراسة وصفية لأفراد العينة بالنسبة لمتغيرات المحور الأول (البيانات الشخصية) من

الإستبيان (التكرارات المطلقة و النسبية):

1. وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

يلخص الجدول التالي خصائص أفراد العينة المبحوثين و المقدر عددهم بـ 50 فردا.

الجدول رقم (02): وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	50%
	أنثى	25	50%
العمر	أقل من 30 سنة	3	6%
	30-40 سنة	14	28%
	41-50 سنة	20	40%
	51-60 سنة	13	26%
	أكثر من 60 سنة	00	00%
المستوى التعليمي	ابتدائي أو أقل	5	10%
	متوسط أو ثانوي	17	34%
	بكالوريا	9	18%
	جامعي	19	38%
المنصب الوظيفي	عامل	7	14%
	عون أمن	5	10%

%30	15	مررض	
%14	7	إداري	
%32	16	طبيب	
% 2	1	عقود ما قبل التشغيل	طبيعة عقد العمل
%36	18	متعاقد	
%28	14	مؤقت	
%34	17	دائم	
% 20,4	10	أقل من 5 سنوات	مدة العمل في المؤسسة
% 44,9	22	5-10 سنوات	
% 28,6	14	10-15 سنة	
% 6,1	3	أكثر من 15 سنة	
%16	8	أقل من 18000 دج 36000-18000	مستوى الأجر الشهري
%26	13	دج	
%30	15	54000-36000	
%28	14	دج أكثر من 54000 دج	

يتضح من الجدول بأنه من ناحية الجنس فالنسبة متساوية بين الذكور و الإناث؛ أما من حيث العمر فالملاحظ أن النسبة الأكبر هي لفئة (41-50 سنة) بنسبة 40 %، أما فيما يخص المستوى التعليمي فنسبة 38 % جامعيون وتضاف إليهم نسبة 18 % من حملة البكالوريا ما يجعل أفراد العينة بمستوى علمي مرتفع و يبرز ذلك في المناصب الوظيفية حيث أن نسبة 32 % أطباء فهم جامعيون بالتأكيد بالإضافة إلى نسبة 30 % من الممرضين و نسبة 14 % من الإداريين، أما بالنسبة لطبيعة عقد العمل فالنسبة الأكبر (64%) هي ما بين مؤقتين و متعاقدين ما يشير إلى ضعف الاستقرار الوظيفي بين أوساط الأفراد المبحوثين رغم أن نسبة 44,9 % منهم تمارس عملها في المؤسسة منذ فترة تتراوح ما بين 10 و 15 سنة، أما مستوى الأجور فيبدو غير معقول ما دامت نسبة 28 % فقط هي التي يفوق أجرها الشهري 54000 دج بينما نجد نسبة 32% من أفراد العينة أطباء و

نسبة 38% من الأفراد جامعيين، بالإضافة إلى وجود 16% من الأفراد بأجرة شهرية لا تصل إلى مستوى الحد الأدنى من الأجر المضمون.

2. دراسة وصفية لإجابات أفراد العينة بخصوص المحورين الثاني و الثالث (الرضا الوظيفي و الأداء البشري) (المتوسطات و الانحرافات المعيارية):

بغرض تقدير مستوى كل من الرضا الوظيفي والأداء البشري و مستوى مختلف العبارات المستخدمة لقياسهما، تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كمقاييس وصفية، بالإضافة إلى سلم من الدرجات بغرض الحكم على مستواها بالارتفاع أو الإنخفاض أو الوسط؛ و يساعد على ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (03): مستويات المتوسط الحسابي حسب كل مجال

المستوى	المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 2,33
متوسط	من 2,34 إلى 3,67
مرتفع	من 3,68 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث.

و قد قيست حدود هذه الفئات وفق عدة خطوات، حيث تم أولاً حساب المدى بـ 5-1=4 (أي الفارق بين أعلى قيمة في سلم ليكرت المعتمد و هي 5 و أدنى قيمة فيه و هي 1)، وبعدها تم تقسيم المدى على عدد المستويات المرغوب فيه (و هو 3 في حالتنا هذه) للحصول على طول الفئة المقابلة لكل مستوى، أي: $4 \div 3 = 1.33$ ، وبعدها تم إضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لكل درجة للحصول على حدها الأعلى، و هكذا حتى تحدد الفئات الثلاث (مرتفع، متوسط و منخفض).

أ. وصف عبارات المحور الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي (المتغير المستقل):

يبين الجدول التالي مقياسا لوصف تركز (المتوسط الحسابي) و آخر لوصف تشتت (الإنحراف المعياري) البيانات التي تم جمعها بالنسبة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي)، والمتمثلة في إجابات أفراد

العينة عن 13 عبارة أُلغيت منها اثنتان لتبقى 11 عبارة مناسبة لقياس الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة:

الجدول رقم (04): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الرضا الوظيفي (المتغير المستقل).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يعتبر الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتك داخل العمل مرضي	2,10	1,182	11	منخفض
2	توجد عدالة في الحصول على الحوافز والمكافآت	2,64	,921	10	متوسط
3	الترقية تتم على أساس الكفاءة والأداء	2,70	1,015	8	متوسط
4	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك	3,14	,948	3	متوسط
5					
6	تحس بالسهولة في تأدية عملك	3,30	,931	1	متوسط
7	ظروف العمل المادية(إضاءة، تهوية...) مقبولة	2,82	1,044	5	متوسط
8	تشعر بأن المؤسسة توفر لك الأمن في مكان العمل	2,78	1,282	6	متوسط
9	الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء	3,16	1,076	2	متوسط
10	تجد سهولة في الاتصال بزملائك	2,68	1,133	9	متوسط
11	تشعر بسهولة التواصل مع رئيسك المباشر	2,76	1,080	7	متوسط
12					
13	يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها خارج المؤسسة	2,88	1,136	4	متوسط
	الإجمالي (محور: الرضا الوظيفي)	12,8	0,564		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (04) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و تحديد المستويات والدرجات الترتيبية المقابلة لكل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي بأن أغلب متوسطات الإجابات عن أغلب العبارات ذات درجة متوسطة لا هي مرتفعة و لا هي منخفضة، أما أعلاها متوسطا فهي العبارة رقم (6) و التي تنص على (السهولة في تأدية العمل) بينما أدناها متوسطا فهي العبارة رقم (يعتبر الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتك داخل العمل مرضي) بمتوسطين قدرهما 3,30 و 2,10 و بانحرافين معياريين قدرهما 0,931 و 1,182 على التوالي؛ و انعكس ذلك على متوسط الرضا الوظيفي في المؤسسة حيث قدر بـ 2,81 و بانحراف معياري أقل من الواحد (0,564) ما يدعم الدلالة الإحصائية لهذا المتوسط حيث كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر كلما كان المتوسط الحسابي معبرا على الواقع.

ب. وصف عبارات المحور الثالث المتعلق بالأداء البشري (المتغير التابع):

يبين الجدول التالي مقياسا لوصف تركز (المتوسط الحسابي) و آخر لوصف تشتت (الانحراف المعياري) البيانات التي تم جمعها بالنسبة للمحور الثالث (الأداء البشري)، والمتمثلة في إجابات أفراد العينة عن 9 عبارات .

الجدول رقم (05): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الأداء البشري (المتغير التابع).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ضمن المحور	الدرجة
01	تتحمل مسؤولية الاعمال التي تنجزها.	2,82	1,224	4	متوسط
02	تسعى لتطوير مهاراتك المهنية باستمرار.	2,66	1,206	7	متوسط
03	لديك الاستعداد للمشاركة في دورات تدريبية.	2,56	1,053	9	متوسط
04	تحضر في الوقت المحدد للعمل.	2,96	,9680	3	متوسط

متوسط	2	,9150	2,98	تبذل أقصى جهدك في تنفيذ الأعمال الموكلة لك.	05
متوسط	1	1,085	3,08	إذا تطلب الأمر تزيد ساعات العمل ولو في الاعياد والعطل الاسبوعية.	06
متوسط	5	1,135	2,76	اطلعت على قائمة المهام المطلوبة منك.	07
متوسط	6	,6330	2,74	تعرف جيدا العمل المطلوب منك.	08
متوسط	8	,7530	2,62	تفضل القيام بالعمل المطلوب منك في وقته.	09
متوسط		,5420	802,	المحور الثالث: الأداء البشري	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (05) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و تحديد المستويات والدرجات الترتيبية المقابلة لكل عبارة من عبارات محور الأداء البشري بأن كل العبارات تقابلها درجة متوسطة ، أما أعلاها متوسطا فهي العبارة رقم (6) و التي تنص على أنه (إذا تطلب الأمر تزيد ساعات العمل ولو في الاعياد والعطل الاسبوعية). بينما أدناها متوسطا فهي العبارة رقم(3) (لديك الاستعداد للمشاركة في دورات تدريبية). بمتوسطين قدرهما 3,08 و 2,56 و بانحرافين معياريين قدرهما 1,085 و 1,053 على التوالي؛ و انعكس ذلك على متوسط الأداء البشري في المؤسسة و المقدر ب 2,80 و بانحراف معياري أقل من الواحد (0,542) ما يدعم دلالة هذا المتوسط إحصائيا.

3. دراسة تأثير المتغيرات الشخصية للمبحوثين على مستوى رضاهم الوظيفي.

بغرض التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA، و الذي كانت نتائجه كما يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين مستويات الرضا الوظيفي للأفراد تبعا للمتغيرات الشخصية

الرضا الوظيفي		المتغيرات الشخصية
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	
0,174	1,903	1- الجنس.
0,766	0,382	2- العمر.
0,178	1,710	3- المستوى التعليمي.
0,940	0,194	4- المنصب الوظيفي.
0,947	0,055	5- طبيعة عقد العمل.
0,509	0,784	6- عدد سنوات العمل في المؤسسة.
0,704	0,471	7- مستوى الأجر الشهري.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (06) أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0,05، و هو ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد المبحوثين بسبب المتغيرات الشخصية.

4. دراسة تأثير المتغيرات الشخصية للمبحوثين على مستوى أدائهم.

بغرض التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية على مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، و الذي كانت نتائجه كما يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين مستويات أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية

الأداء البشري		المتغيرات الشخصية
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	
0,887	0,021	1- الجنس.
0,866	0,242	2- العمر.
0,034	3,135	3- المستوى التعليمي.
0,943	0,188	4- المنصب الوظيفي.
0,081	2,657	5- طبيعة عقد العمل.
0,865	0,244	6- عدد سنوات العمل في المؤسسة.
0,375	1,061	7- مستوى الأجر الشهري.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (07) أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0,05 باستثناء تلك المتعلقة بالمستوى التعليمي والتي قدرت بـ 0,034 ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات أداء العاملين تعزى إلى متغير "المستوى التعليمي"، أم بالنسبة لباقي المتغيرات الشخصية فلا توجد فروق دالة إحصائية بين مستويات أداء أصحابها. و يتطلب تحليل الاختلاف في الأداء بسبب المستوى التعليمي إلى تحليل باستخدام طريقة "توكي" "Tuckey"²³.

الجدول رقم (08): مقارنة مستويات أداء العاملين حسب مستوياتهم التعليمية.

المستوى التعليمي	المتوسط	المقارنات الدالة	الفرق	مستوى الدلالة
1 ابتدائي أو أقل	3,29	(1) و (3)	0,86	0,021
2 متوسط أو ثانوي	2,80			
3 بكالوريا	2,43			
4 جامعي	2,84			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء العاملين ذوي مستوى (الابتدائي أو أقل) من جهة و متوسط أداء العاملين ذوي مستوى (البكالوريا) من جهة ثانية، حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بـ 0,021 و هي أقل من 0,05 ما يعني الدلالة الإحصائية للفرق؛ بينما لم تسجل فروق أخرى ذات دلالة إحصائية.

و يلاحظ أن الفرق المسجل في متوسط الأداء هو لصالح العاملين ذوي مستوى الإبتدائي أو أقل (و هم عادة من العمال البسطاء)، حيث يفوق متوسط أدائهم متوسط أداء العاملين ذوي مستوى البكالوريا (و هم عادة من المرضين) بمتوسط يقدر بـ 0,86، و يدل ذلك على أن العمال البسطاء أكثر اهتماما برفع مستوى أدائهم رغم انخفاض مستوى الأجرة الشهرية و هذا دليل على أن العامل المادي ليس مرجحا لمستوى الأداء بل هناك عوامل معنوية يجب الاهتمام بدراستها.

5. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس عند مستوى المعنوية 5%.

و لذلك و بغرض اختبارها يمكن عرض هذه الفرضية إحصائيا بالشكل التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس عند مستوى معنوية 0,05.

H_1 : لا يوجد تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس عند مستوى معنوية 0,05.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى يتم اختبار العلاقة بين المتغيرين: المستقل و هو الرضا الوظيفي، و التابع و هو الأداء البشري، من خلال اختبار دلالة معاملات الارتباط والتحديد والإخدار بينها.

أ. تحليل الارتباط بين المتغيرين (الرضا الوظيفي) و (الأداء البشري) في المؤسسة:

يستخدم معامل الارتباط للتعرف على نوع العلاقة بين متغيرين(هل هي طردية أم عكسية؟) و على قوة هذه العلاقة (هل هي قوية أم ضعيفة؟). و بالنسبة لحالة هذه الدراسة فإن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين و دلالتها الإحصائية يبينها الجدول التالي:

(الرضا الوظيفي) و (الأداء البشري)	
0,314	قيمة معامل الارتباط
0,016	قيمة مستوى الدلالة

يلاحظ من الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة (0,016) أقل من 0,05 ما يعني أن الارتباط الموجود بين الرضا الوظيفي و الأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية بأريس ذو دلالة إحصائية و هو ارتباط طردي أي أن المتغيرين يسيران في نفس الاتجاه، و هذا مع ملاحظة نوع من الضعف في هذا الارتباط حيث لم تصل تتجاوز قيمته 0,32 بينما لا تقل قيمة الارتباط القوي عن 0,70. و يبرز معامل التحديد الذي هو في الأصل مربع معامل الارتباط أهمية تحليل الارتباط بين متغيرين، حيث أن قيمة معامل التحديد تدل على مدى ما يفسره المتغير المستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع؛ و الجدول التالي يبرز قيم معامل التحديد و معامل التحديد المعدل.

الجدول رقم (09): معامل التحديد بين الرضا الوظيفي و الأداء البشري في المؤسسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ⁻²	الخطأ المعياري
0,340	0,115	0,097	0,51536

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

و تدل قيم معامل التحديد 0,115 على أن نسبة 11,5% من التغير في الأداء البشري للمؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس، يفسرها التغير في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها. ب. تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (الأداء البشري) على المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المؤسسة:

يسمح تحليل الانحدار الخطي البسيط بوضع نموذج رياضي يستخدم لتوقع القيم المستقبلية للمتغير المستقل حين تكون قيم المتغير التابع معلومة أو مفترضة على الأقل. و الجدول التالي يلخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأداء البشري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأداء البشري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس.

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Béta	اختبار t	مستوى الدلالة
الثابت	1,879	0.374	-	5,018	0.000
الرضا الوظيفي	0,327	0,130	0.340	2,503	0.016

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (10) أن مستوى الدلالة بالنسبة لكل من الثابت و الرضا الوظيفي مقدر بـ 0,000 و 0,016 على التوالي، و هما أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في اختبار فرضيات البحث، ما يعني أن القيم الواردة في الجدول ذات دلالة إحصائية و يمكن من خلالها كتابة معادلة انحدار خطي ل (الأداء البشري) على (الرضا الوظيفي) في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس، و ذلك كما يلي:

$$Y = 0.327 X + 1.879$$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (الأداء البشري)

X: يمثل المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

و ما يمكن قوله بخصوص هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 0.327.

و كنتيجة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، و بعد اختبار الارتباط و الانحدار بين المتغيرين، تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، ما يعني رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الإستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة).

نتائج الدراسة.

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- ❖ مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي (بمتوسط حسابي قدره 2,81 و انحراف معياري قيمته 0,564) و الأداء البشري (بمتوسط حسابي قدره 2,80 و انحراف معياري قيمته 0,542) في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس؛
- ❖ لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية بأريس تعزى لخصائصهم الشخصية؛
- ❖ هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي (الإبتدائي أو الأقل) و الأفراد ذوي مستوى (البكالوريا)، في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس، و ذلك لصالح فئة ذوي مستوى التعليم (الإبتدائي أو الأقل) بمتوسط أداء قدره 3,29 بينما متوسط أداء نظرائهم من ذوي مستوى (البكالوريا) يقدر بـ 2,43؛
- ❖ توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الإستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة)، ويؤكد ذلك معامل ارتباط دال إحصائيا قيمته 0,340، ومعامل تحديد قيمته 0,115 (أي أن 11,5 % من التغير في الأداء البشري يفسره التغير في الرضا الوظيفي)، ومعادلة انحدار بسيط معاملاتها ذات دلالة إحصائية وهي بالشكل: $Y = 0.327 X + 1.879$

اقتراحات الدراسة:

- يمكن للمؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس تطوير مستوى أداء العاملين فيها من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي، و ذلك بـ:
- 1- توعية المسؤولين بأهمية الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، لأن ذلك سينعكس إيجابا على أدائهم.
 - 2- التوعية و التحسيس بأهمية الدور الإنساني الذي تؤديه المؤسسة الإستشفائية، ما يزيد من تمسك العاملين لأداء أحسن.
 - 3- تكريم الأفراد الذين قاموا بأعمال مميزة خلال السنة في عيد العمال مثلا.

- 4- الإهتمام بالوضع الاجتماعي للعاملين، و مساعدة أصحاب الظروف الصعبة منهم في الحصول على ما أمكن من امتيازات كالسكن مثلا.
- 5- فتح قنوات الكترونية للإتصال مع العاملين و حتى مع المرضى لشف مشكلات الرضا الوظيفي و الأداء بشكل أفضل.

الهوامش:

- ¹ - Oxford University , **Oxford Learner's Pocket Dictionary** . Third edition, Oxford: Oxford University Press, 2003,P 380.
- ² -Fathi Mohamed Abduljlil AlDamoe, Mohamad Yazam Sharif, Kamal Ab Hamid, " **The causal Relationship Between HRM Practices, Affective Commitment, Employee Retention and organizational Performance**". International Business Management, 7 (3), 2013, P 194.
- ³ - Nicole Renee Baptiste, " **Tightening the link between employee wellbeing at work and performance:A new dimension for HRM**". Management Decision, Vol. 46 No. 2, 2008,P 292.
- ⁴ - فؤاد عبدالله العمر، "الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة"، مجلة الإداري، العدد 83، ديسمبر 2000، سلطنة عمان، ص 61.
- ⁵-Mansour Abdullah Al-miman , « **Transformational Leadership and Job Satisfaction In the Saudi Arabian Technical Colleges**. ». المجلة العربية للإدارة ، مج 33، P 300، ع 2، ديسمبر(كانون الأول) 2013
- ⁶ - مروان طاهر الزغي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، و أساليب زيادته في العمل. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011، ص 17.
- ⁷ - مروان طاهر الزغي، مرجع سابق، ص ص 17-18.
- ⁸-Mansour Abdullah Al-miman , op.cit., P 300.
- ⁹ - عبد المحسن عبدالسلام نعساني، "أسباب التمكين النفسي و نتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة ، مج 33، ع 2، ديسمبر(كانون الأول) 2013، ص 222.
- ¹⁰ - Oxford University , op.cit,P 317.
- ¹¹ - Robin Stuart-Kotze, Performance : The secrets of successful behaviour. Great Britain: Pearson Education Limited, 2006, page 4.
- ¹² - Robin Stuart-Kotze, opcit, page 4.
- ¹³ - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 113.
- ¹⁴ - محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2013، ص 198.
- ¹⁵ - ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 113.

16- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثالثة، مصر: مكتبة غريب، 1985، ص ص 25-26.

17 - Nausheen Syed, Lin Xiao Yan, "Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis.". INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, JUNE 2012 VOL 4, NO 2, P 320.

18- مروان طاهر الزغبي، مرجع سابق، ص ص 17-18.

19- مروان طاهر الزغبي، مرجع سابق، ص 20.

20- مروان طاهر الزغبي، مرجع سابق، ص 20.

21- مروان طاهر الزغبي، مرجع سابق، ص 21.

22- مروان طاهر الزغبي، مرجع سابق، ص 21.

23- آدم غازي العتيبي، " الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي و علاقته بنمط الشخصية (أ) و الرغبة في ترك العمل". مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 31، العدد 2، الكويت: مارس 2003، ص 368.