

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - تبسة -

تحت إشراف:

د. علجية مقران

من إعداد:

❖ جيهان بالعيد

❖ فريال بن عيشة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
علجية مقران	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
صباح براجي	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



# شكر وتقدير

قال الله سبحانه و تعالى: {يرفع الله الذين امنو منكم و الذين اوتوا العلم درجات} ، اشكر الله سبحانه و تعالى الذي من علينا لاتمام هذا العمل ورزقنا الصحة و العافية و الصبر فالحمد لله دائما و ابدًا. الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد و منحنا الثبات و اعاننا على اتمام هذا العمل بعد ان وضعنا النقاط على الحروف و نكشف ما وراء ستار العلم و المعرفة فها هي ثمار علمنا قد ابلغت و حان قطافها. هذه كلماتنا نهمس بها في اذن كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل معها ويشتهي هي ايضا كلمات شكر الى كل من حثنا و غرس فينا الامل و الارادة. الى كل من الاستاذة المشرفة الدكتورة علجية مقران... و جميع الاساتذة. الى جميع من ساعدنا من قريب او بعيد. و في الاخير لا يسعنا الا ان نقول اللهم نسالك التوفيق و الهداية و الرشدة و الاعانة



# إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى من قال الحق تعالى فيهما " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحية قدميها ووقرها في كتابه العزيز

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة "

إلى درعي الذي به احتميت، وفي الحياة به اقتديت

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي أطل الله في عمره

إلى من يذكره القلب قبل أن يكتب القلم أخي وحيدى " أحمد "

إلى من تحييني بسمتهم وتميتني دمعتهم إخوتي

إلى رمز الصداقة ورفيقتي دربي

إلى كل من بذل مني وسقطوا سموا من قلبي

جيهان

# إهداء

لكل بداية نهاية، ولكل نهاية بداية، لقد مرت سنوات عديدة من الجهد والتعب والدراسة، واليوم أجي ثمار جهودي كطالب جامعي، وها قد تحقق حلمي بالتخرج، وهذا يعود إلى كل أنواع الدعم المقدمة من طرف عائلتي، ولهذا أول من أقدم من هذا العمل هو عائلتي الذين كانوا دائما بجانبني، يشجعوني ويدعمونني في كل خطوة أخذتها في رحلتي الأكاديمية، خصيصا إلى أمي وأبي، إلى إخوتي حسام وزكريا، وأختي صبرينة، إلى ابنة خالتي نسرين.

إلى من شاركت معهم أجمل ذكريات أيام فترة الجامعة، أصدقائي، ونعم الأصدقاء، واللذين كانوا الداعمين في فتراتي الصعبة، ها نحن ذا نعيش لحظة التخرج والنجاح سويا، متمنية لكم كل أنواع النجاح في مختلف مجالات الحياة.

إلى صديقتي المفضلة، إيمان، طالما كنتي ذراعي الأيمن وسندي رغم المسافة التي بيننا. إلى كل الأساتذة الذين كانوا مصدر إلهام حقيقي، لن أنسى التحفيز الذي قدم لي من طرفهم لتطوير أفكارتي والتفوق في مستواي الأكاديمي.

فريقنا



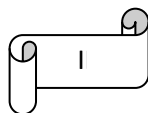
# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	اهداء 1
	اهداء 2
II-I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظرية للشفافية الإدارية والرضا الوظيفي	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الإطار النظري للشفافية الإدارية
06-04	المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإدارية
10-06	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الشفافية الإدارية
12-11	المطلب الثالث: متطلبات نجاح الشفافية الإدارية
12	المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي
18-13	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
19-18	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي
30-19	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34-30	المطلب الأول: الدراسات العربية
37-34	المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية
37	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز -تبسة-	
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



## قائمة المحتويات

42-41	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
44-42	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
50-45	المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة
51	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
56-51	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
60-56	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الشفافية الإدارية.
62-63	المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي.
62	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
71-62	المطلب الأول: نتائج الفرضيات الفرعية
73-72	المطلب الثاني: نتائج الفرضية الرئيسية
75-74	خلاصة الفصل
78-77	خاتمة
83-80	قائمة المراجع
99-85	قائمة الملاحق
101	ملخص



فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تداول الاستبيان	42
02	طول خاليا مقياس ليكارت الخماسي	45
03	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	46
04	قيمة معامل الثبات للالتصاق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	47
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	51
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	52
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	53-54
09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الشفافية الإدارية	55-57
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا الوظيفي	59-60
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	61-62
12	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	62-63
13	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	69

## قائمة المحتويات

### فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أبعاد الشفافية الإدارية	01
21	هرم ماسلو للحاجات	02
27	مقياس ثيرستون للرضا الوظيفي	03
29	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	04
43	نموذج الدراسة	05
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09

## قائمة المحتويات

### قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة	
01	الهيكل التنظيمي	85	
02	استبانة	89-86	
03	قائمة المحكمين	90	
04	اتفاقية التربص	92-91	
05	إذن بالطبع مذكرة التخرج	93	
06	التوزيع الطبيعي	94	
	التكرار والنسب	95-94	
	معامل الثبات ألفا كرونباخ	96-95	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	97-96	
	معامل الارتباط بيرسون	97	
	اختبار الفرضيات	101-97	
	توزيع عدد العاملين في مؤسسة سونلغاز	102-101	



# المقدمة



### تمهيد

تعتمد المؤسسة على العديد من العناصر المادية والبشرية والمعلوماتية، ولعل أهم هذه العناصر هو العنصر البشري، باعتباره أحد العناصر الفعالة والمحركة لتحقيق أهدافها، فهو يمثل الركيزة الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها كونه أساس النشاط الإنتاجي في المؤسسة، ويتميز العنصر البشري بتأثره وتفاعله مع مختلف المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية كالسياسات ونظم المعلومات وغيرها، أي أن تفاعل العاملين كأفراد أو جماعات يهدف إلى زيادة إنتاجيتهم.

ولزيادة إنتاجية العاملين داخل المؤسسة يجب توفر مجموعة من السياسات والإجراءات والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم بطريقة إيجابية وتزيد من مستوى ما يعرف بالرضا الوظيفي.

ويعد موضوع الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي أسالت الكثير من الحبر واختلف فيها العديد من العلماء والباحثين وذلك لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة.

فالشفافية الإدارية هي الحلقة الأهم التي تضمن سير المنظمة وتعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين مختلف أفراد الجهاز الإداري وذلك للوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواكبة التحديات المحيطة ويتم تطبيقها سواء بين الإداريين مع بعضهم البعض أو بينهم وبين العاملين حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها وأهدافها.

في حين الرضا الوظيفي يعد من أهم العناصر المساهمة في تطوير قدرات العاملين في المؤسسة، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله سواء كانت هذه المشاعر إيجابية أو سلبية.

ولعل مؤسسة سونلغاز -تبسة- كباقي المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تبني وتطبيق الشفافية الإدارية لمحاربة كافة الظواهر السلبية كذلك تعمل على توفير بيئة مناسبة للأفراد لإرضائهم وضمان ولائهم.

### 1- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق وعملا بمنهجية البحث وكمحاوله لحصر الموضوع داخل الإطار الذي حدد له تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؟

## 2- التساؤلات الفرعية:

ومن أجل الإحاطة بالإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالشفافية الإدارية في المؤسسة؟ وما مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ماهي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي؟

## 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

### 3-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -.

### 3-2- الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 5%.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

## المقدمة

تم اختيار هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب من بينها:

- الرغبة الشخصية للباحثين في التعرف على الشفافية الإدارية في المؤسسة؛
- الرغبة في اكتساب معلومات نظرية و اكتساب خبرة في المجال الميداني.
- يعتبر ضمن مجال الاختصاص؛
- قابلية دراسة الموضوع نظريا و تطبيقيا؛
- محاولة تشخيص واقع مؤسسة سونلغاز - تبسة - بموضوع الشفافية الإدارية.

### 5- أهداف الدراسة:

بناءا على الإشكالية المطروحة فإن الهدف هو تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مدى الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؛
- التوصل إلى معرفة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؛
- تقديم إطار نظري مناسب يوضح كلا من: الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.

### 6- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الشفافية الإدارية كونها تعبر عن العوامل الأساسية لنجاح العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وبالتالي زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى دورها الفاعل في الحد من انتشار مختلف أنواع الفساد الإداري مع إبراز واقع إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الاعتماد على الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 7- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي بالمؤسسة وواقع ذلك في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؛
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؛
- الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في السنة 2023/2022 وقد كان التريص في الفترة الممتدة من 2023/03/12 إلى 2023/03/23.

### 8- منهج الدراسة:

لدراسة الموضوع ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة، فإنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من أجل وصف الظاهرة المدروسة، عن طريق جمع المعلومات من المصادر و مراجع متخصصة في مجال، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة وتحليل البيانات.

### 9- هيكل الدراسة:

تتضمن الدراسة من فصلين نظري وتطبيقي، فالفصل النظري قسم إلى ثلاث مباحث تم تناول فيها مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالشفافية الإدارية والرضا الوظيفي، حيث بدأت بالمبحث الأول والذي يتمحور حول ماهية الشفافية الإدارية وأبعادها وأسسها ومبادئها بالإضافة إلى متطلبات نجاحها. ثم يليه المبحث الثاني الذي تناول الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومظاهره بالإضافة إلى نظرياته وطرق قياسه، وأخيرا المبحث الثالث الذي تناول أهداف الدراسات السابقة العربية والأجنبية ثم المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. أما الجانب التطبيقي فقد تم من خلاله عرض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة والتعريف بمكان التربص أيضا.





## الفصل الأول:

الإطار النظري للشفافية  
الإدارية والرضا الوظيفي



### مقدمة

يكتسي موضوع الشفافية الإدارية أهمية بالغة ومكانة رائدة في المؤسسات، باعتبارها أداة فعالة ووسيلة هادفة للقضاء على الفساد بكافة أنواعه.

وفي ظل الجدل الدائر حول تطبيق الشفافية الإدارية أصبح من الضروري العمل بها داخل المؤسسات باعتبارها أحد العوامل الرئيسية الواجب توفرها لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وهذا ما سيتم تناوله من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للشفافية الإدارية؛
- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث نجاح الإدارة من خلال إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل القضاء على المشاكل الإدارية، وإن زيادة الشفافية تزيد من درجة الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة وبين المنظمة وزبائنهما، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة لذلك فإن تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية في العمليات والممارسات الإدارية من الأمور الهامة التي يجب على المنظمة مراعاتها في مختلف أجهزتها الإدارية.

ولتوضيح ذلك سيتم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإدارية؛**
- **المطلب الثاني: أنواع الشفافية الإدارية وأبعادها؛**
- **المطلب الثالث: متطلبات نجاح الشفافية الإدارية.**

### المطلب الأول: مفهوم الشفافية الإدارية:

بدأ الاهتمام العلمي بالشفافية الإدارية في بداية تسعينات القرن الماضي، حيث ظهر عندما بدأ الألماني (Peter Eigen) مع تسعة آخرين من خمس دول مختلفة في تأسيس منظمة الشفافية الدولية عام 1995، منذ ذلك الحين أصبحت الشفافية الإدارية من المبادئ الواجب على المنظمة تطبيقها لتحقيق نجاحها وتفوقها.

### أولاً: تعريف الشفافية الإدارية:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الشفافية الإدارية رغبة في الوصول إلى معنى واضح ومفهوم ومحدد لها، ومن أبرز هذه التعريفات نذكر:

- **التعريف الأول:** وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية

- بما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات، والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية، لمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.<sup>2</sup>
  - **التعريف الثالث:** خلق بيئة تكون فيها المعلومات ذات صلة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومرئية ومفهومة.<sup>3</sup>
  - **التعريف الرابع:** عمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة العاملين بكافة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح وإعلانية ووضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها.<sup>4</sup>

على ضوء ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل الآتي:

الوضوح التام لمختلف الإجراءات والممارسات الإدارية من عمليات اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، والإفصاح الكامل عن كافة التشريعات والمعلومات وجعلها متاحة للجميع، وعرضها على الجهات المعنية مع سهولة وصول إليها وفهمها، فهي عبارة عن التزامات تقوم بها المنظمة والتي تسمح للجهات المعنية بمساءلتها ومحاسبتها.

### ثانياً: مبادئ الشفافية الإدارية:

تقوم الشفافية الإدارية على مجموعة من المبادئ والتي من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> محمود شحدة سليمان طراري، الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ص: 16.

<sup>2</sup> الراشدي علي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 10.

<sup>3</sup> الطيب بولحية، عيسى نجمي، علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس-، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 03، جامعة جيجل، جويلية 2021، ص134.

<sup>4</sup> ندى خالد أبو عجمة، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة آيها، مجلة العلوم الفردية، المجلد 21، 04 ديسمبر 2022، السعودية. ص: 15

**1- الوضوح الإداري:** يستلزم أن يتم توضيح الإجراءات حيث يكون نشاطها واضحا من خلال الكشف عن القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها، وهو ما يتحقق عن طريق التزام إدارة المنظمة بالإعلان عن الأسباب والمبررات القانونية والواقعية لما تم اتخاذه من قرارات عند ممارسة كافة الأنشطة المتعلقة بالمنظمة.

**2- المعلومات لجميع العاملين:** يستلزم أن يتم إعلام كل فرد بالمنظمة لكل من الهدف العام وكذلك الأهداف الفرعية المتصلة بذلك الهدف، ويشمل ذلك جميع المعلومات التي تساعدهم على أداء عملهم، بالإضافة إلى كل ما يوضح الصورة الكلية لأداء منظماتهم وكافة الوحدات الإدارية التابعة لها.<sup>1</sup>

**3- أجور الكفاية المعيشية للعاملين:** العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، هو ما يقتضي أن يكون مماثلا للحد الأدنى وكافيا لمواجهة أعباء المعيشة.

**4- مسؤولية الجميع:** ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة و احترام المشروعية الإجرائية و القانونية.

**5- تمكين العاملين من اتخاذ القرار:** وهو ما يعني المشاركة الفعلية في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

**6- الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** ومقتضى ذلك أنه كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل وتقييم للأداء المزوج، فالرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤسائه.<sup>2</sup>

**ثالثا: أهمية الشفافية الإدارية:**

للشفافية الإدارية أهمية خاصة كونها تعد مثابة حجر زاوية في المؤسسة، وكذلك تعتبر أداة مهمة جدا في محاربة الفساد الإداري، ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد وغموض التشريعات، مما يؤدي إلى استمرارية نجاح المؤسسة؛

<sup>1</sup> أحمد علي مسعود، الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المصارف التجارية العامة في مدينة سرت، مجلة سرت للعلوم الفردية، مجلد 12، العدد 2، جامعة سرت، ليبيا، ص: 197.

<sup>2</sup> نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية ومتطلبات تطبيقها في جامعات فلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ص: 14-15.

<sup>3</sup> محمود شحده سليمان طراري، مرجع سابق، ص: 18-19.

- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ذلك لأن عدم مراجعة القوانين والأنظمة بشكل واضح ودوري، وعدم تحديثها باستمرار يترتب على المؤسسة اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة؛
- تعمل الشفافية الإدارية على اختيار قيادات تتمتع بالموضوعية والنزاهة والولاء للمؤسسة والصالح العام؛
- تعد قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين؛
- أداة هامة جدا لمحاربة الفساد الإداري حيث تتطلب الكشف عن مختلف القوانين والقواعد والتعليمات والمعايير والآليات بشكل عام للإقرار عمليا بالمساءلة والمحاسبة في حالة عدم احترام أو مراعاة تلك الآليات والقواعد.

### المطلب الثاني: أنواع الشفافية الإدارية وأبعادها:

تلعب المنظمة دورا كبيرا في ترسيخ الشفافية في مختلف أجهزتها الإدارية لإحداث إدارة ناجحة تلبي أهدافها ورسالتها، لذلك يجب على المنظمة تحديد أنواع الشفافية الواجب تطبيقها وكذلك مراعاة أبعادها الأساسية.

#### أولا: أنواع الشفافية الإدارية:

بعد الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها نجد أن الباحثين قد صنفوا أنواع الشفافية إلى تصنيفين، وهما كالآتي:

**1- التصنيف الأول:** وهو ما أشار إليه كل من الشهري (2021) وطشة وحوامدة (2009) ودعيبس (2004)، بوجود ثلاثة أنواع للشفافية على النحو التالي:

**1-1- الشفافية المدبجة:** وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يتناسب مع

طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل

الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص<sup>1</sup>.

**1-2- الشفافية الانتقائية:** وهي تعتمد أسلوب الانتقاء الجيد للنتائج وتبرزها بأسلوب علني

واضح، وغالبا ما يرافقها حملات إعلانية في حال ما أدى إلى تطبيقها إلى الوصول لنتائج

إيجابية عن طريق طرح الأرقام والأحداث الخاصة بتطبيقها للمؤسسة وذكر المبررات في

حالة الإخفاقات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود شحدة سليمان طراري، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>2</sup> صالح عبد عايد العجيلي، ناظر أحمد المنديل، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، مجلة العوم القانوني، العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان "الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول"، 13-

2018/11/14، كلية الحقوق جامعة بغداد، العراق، ص: 24.

**3-1- الشفافية الخادعة:** ويطلق عليها أيضا بالشفافية المؤدلجة، وهي عكس الشفافية الإبداعية المتكاملة الحقيقية " وهي تعمل على تحقيق مصالح وايدلوجية فئة معينة غالبا ما يكون هم مصدرها والمصممين لآلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها.

**2- التصنيف الثاني:** أشار إليه الشهري (2021) وأبو كريم (2005) بوجود نوعين من الشفافية في المنظمات وهما:

### **1- الشفافية الخارجية:**

تعتبر الشفافية الخارجية أداة تنظيمية مهمة حيث تحرص مؤسسات العالم المتقدم على تصميم أنظمة وقوانين لقياس جودة أنظمة الشفافية بهدف تقليل مخاطر الفساد في مؤسسات. وترتبط الشفافية الخارجية في مؤسسات بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تقدمه من خدمة تلبى من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي. إذ من المفترض أن توضح المنظمة أهدافها للبيئة الخارجية، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن النشاطات التي تقوم بها و الخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أداءها، وتقبل النقد الإيجابي من أجل تصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع.

وأن تنتهج المؤسسة في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في المؤسسة وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي.<sup>1</sup>

### **2- الشفافية الداخلية:**

وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة في مختلف السياسات و الإجراءات التي تضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الإدارية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بالنزاهة على المستويات كافة،

<sup>1</sup> د. محمد عبد الله حسن حميد، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة، العدد 2015/06/04، كلية التربية، جامعة حجة، اليمن، ص: 197-180.

وتعتمد الشفافية الإدارية على نظام المعلومات والاتصال الخاص بالمؤسسة الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسؤولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عال من الثقة.

لا يمكن الفصل بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تعني بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والشفافية الخارجية تعني البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أبعاد الشفافية الإدارية:

هنالك عدة أبعاد للشفافية الإدارية ويمكن ذكر بعض منها على النحو التالي:

**1- نظم المعلومات الإدارية:** تتمثل شفافية نظم المعلومات في المنظمة في جانبين: فلسفة النظام ومكوناته التي ترتبط بعلاقته مع الأطراف الداخلية والخارجية، وللشفافية الإدارية في نظم المعلومات خصائص أهمها صدق المعلومات وكمالها وتوقيتها وسهولة الوصول إليها ومدى انتشارها ووضوحها.

إن شفافية نظم المعلومات الإدارية هي توافر المعلومات وتدقيقها بحيث تكون في متناول الجميع وتكون المعلومات المتعلقة بالنظم والقوانين والقرارات والسياسات واللوائح متوفرة للعمامة.

**2- الاتصال الإداري:** يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك العمليات الإدارية وتحقق أهداف المؤسسة، وتوافر نظم اتصال فعالة مناسبة في الأسلوب والتوقيت تتسم بالانفتاح والوضوح والمصادقية والتغذية الراجعة يمكن المؤسسة من بناء نظام للشفافية والنزاهة، ولا تتحقق الشفافية إلا من خلال نظام فعال، وشفافية الاتصالات الإدارية تغذي جانب تبادل المعلومات والبيانات اللازمة تكفل سير عمل المؤسسة وتعاون الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

**3- المساءلة الإدارية:** يشير مفهوم المساءلة إلى مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج أدائه أو أعماله، وهي وسيلة يمكن من خلالها أن يتحمل الأفراد والمنظمات مسؤولية أداؤهم، فهي تستند إلى تعظيم الممارسات الإيجابية، وتقليل أو الحد من الممارسات السلبية والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة.

<sup>1</sup> ابو كريم، أحمد فتحي، مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2005، ص: 20.

<sup>2</sup> لينا الخليوي، عائشة محماس العتيب، نوير محمد الحبشان، التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد الأول، جانفي 2017، جامعة أسبوط، مصر، ص: 15.



إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، ففي غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة وإن لم تطبق هذه الأخيرة فلا يمكن للشفافية أية قيمة، كما أن توفر الشفافية يوفر البيئة أو متطلبات توفير نظام المساءلة فعال.<sup>1</sup>

**4- الإجراءات واللوائح:** تعرف الإجراءات واللوائح بأنها النظام أو السلوك المقرر لتسيير أمور الإدارة، ولهذا فإنها تتضمن مزيجاً من الاعتبارات الفنية والقانونية، التي لا نستطيع إهمال أحدها دون أن نتفق دراسة جوانبها الموضوعية.

**5- المشاركة الإدارية:** تعرف الإدارة بالمشاركة على نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف صياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار بل لتشمل المشاركة في أرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية المؤسسة وهي أعلى درجات المشاركة.<sup>2</sup>

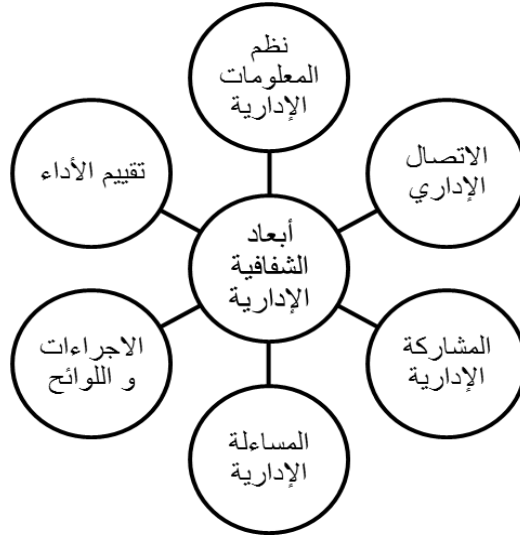
**6- تقييم الأداء:** ترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بعملية تقييم الأداء، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها لا بد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة ومعلنة للجميع وغير غامضة، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة، وإجراءاتها بسيطة، بعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة والوصول إليها سهل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمال حفناوي، الخامسة سايجي، سورية زاوي، أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، جامعة الشهيد العربي التبسي، ص: 48.

<sup>2</sup> رفيق عبد الحميد الفالوجي، الشفافية الإدارية علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في مؤسسة الاتصالات الخلوية "جوال"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، لية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص: 30-31.

<sup>3</sup> أحلام ابراهيم ولي، شيروان عمر أومر، الشفافية الإدارية ودورها في الإصلاح الإداري، دراسة تحليلية للآراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين، أفريل 2017، إقليم كردستان، العراق، ص: 07.

الشكل رقم (01): أبعاد الشفافية الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: متطلبات نجاح الشفافية الإدارية:

يؤدي تطبيق الشفافية إلى تحقيق فوائد كثيرة في مجالات شتى من حياة الفرد، كونها تعزز أهداف الإدارة التنموية للمجتمع وتحمي حقوق الأفراد وتنمي الديمقراطية في العمل الإداري، ولكي تحقق الإدارة أهدافها لابد من توافر مجموعة من المتطلبات ويمكن إجمال هذه المتطلبات بما يلي:

- الاعتماد على مفاهيم الإدارة الخاصة بالجودة الشاملة من خلال الحث على تحسين وتطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بصورة مستمرة؛
- تمكين الموظف من ممارسته للعمل الإداري بمختلف أنواعه ودرجاته من خلال تشجيع سياسة "الدوران الوظيفي" التي تعني عدم استمرار الموظفين (خاصة في المراكز العليا) في الموقع الإداري مدة طويلة<sup>1</sup>؛
- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، المتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصا من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولا بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معا كفريق واحد يكون من الصعب انتشار الفساد فيما بينهم؛

<sup>1</sup> صالح عبد العابد العجيلي، مرجع سابق، ص: 227.

- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك؛<sup>1</sup>
- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع التشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله؛
- لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتتاب المخالفات فحسب، ولكن أيضا الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إذا حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم استخدام الأمثل للموارد؛
- حماية من يكشف الانحرافات والتجاوزات، وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحرافات أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء؛
- نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الإطار النظري الرضا الوظيفي

#### تمهيد:

يعتبر العمل من أهم الأسس والركائز التي تقوم عليها الحياة البشرية منذ القدم، فمن خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وتلبية رغباته وذلك لتحقيق ما يسمى بالاكتماء الذاتي، ويأتي موضوع الرضا الوظيفي وهو أحد المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين وذلك لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه يمكننا التعرف على المواقف والمشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال:

<sup>1</sup> رفيق عبد الحميد الفالوجي، مرجع سابق، ص: 14-15.

<sup>2</sup> نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص: 16-17.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

### المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي

### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين وبرغم من تعدد التعاريف التي قدمت إلا أنه لا يزال محل جدل ونقاش كبير.

#### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي تعاريف مختلفة ومتنوعة نذكر من بينها ما يلي:

- **التعريف الأول:** عرفه الباحث لولر Louler بأنه حصول الفرد على المزيد مما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.<sup>1</sup>
  - **التعريف الثاني:** الرضا الوظيفي من وجهة نظر houbek عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.<sup>2</sup>
  - **التعريف الثالث:** بينما عرفه Janssen بأنه الاتجاه الذي يتمتع به الموظفون تجاه مناصبهم في العمل، وكذلك مشاعرهم السارة حول الجوانب المختلفة لعملهم.<sup>3</sup>
  - **التعريف الرابع:** يرى عاشور أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله.<sup>4</sup>
- على ضوء ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل الآتي:

<sup>1</sup> سمية قاسم، التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2021، ص: 208.

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط 01، 2014، ص: 12.

<sup>3</sup> حنان أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي كمتنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 32، العدد 114، كلية الأدب، جامعة أسبوط 2022، ص: 307.

<sup>4</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 86.

هو ذلك الإحساس الذي يشعر به الفرد اتجاه العمل الذي يشغله، ويتضمن ذلك الإحساس مشاعر الارتياح والقناعة، والذي من خلاله يستطيع تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، مما يجعله يقوم بتأدية واجبه بكفاءة وفعالية.

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء على العامل أو المنظمة و تكمن هذه الأهمية في ما يلي:

- يعمل الرضا الوظيفي على تحفيز العاملين للحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، أن لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل الأفراد الجهد في تحقيق أهداف المنظمة ويتوقعون بالمقابل المادي والمعنوي منها، كما أن المنظمات تسعى باستمرار إلى تقصي سلوك الأفراد لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل؛
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي وبالتالي تصبح المنتجات أكثر جودة والعامل الذي يشعر بالرضا سيكون أكثر التزاما وبالتالي أكثر إنتاجية لمنظمتهم؛<sup>1</sup>
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛<sup>2</sup>
- كما أفاد رفش والريبيعي بأن الرضا الوظيفي يلعب دورا مهما في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن، وكما يعد اتجاهها مهما يساعدها المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلّة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

### ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص أبرزها:

<sup>1</sup> راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، جوان 2018، ص: 17-18.

<sup>2</sup> مرطاط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، قسم العلوم

الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد22، جوان 2017، ص: 180.

<sup>3</sup> اشراقه زين العابدين مجذوب وآخرون، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث

الزراعية -السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 09، 02 ماي 2020، ص: 254.

- 1- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالفرد مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- 3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الفردي:** نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الفردي تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها الدراسات.
- 4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايات.<sup>1</sup>
- 5- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي تقدمه الإدارة في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.<sup>2</sup>
- 6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن جانب معين في عمله لا يعبر عن رضاه عن بقية الجوانب الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا الفرد في موقف ما، ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضاه في موقف آخر، ويعود ذلك إلى اختلاف توقعات وحاجات الأفراد، بحيث لا يمكن لهذه الحاجات والتوقعات أن تبقى ثابتة، وإنما تتغير تبعا للظروف المحيطة سواء بالعمل أو بالحالة الاجتماعية أو الثقافية أو النفسية أو الاقتصادية للفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينيك للنشر والتدريب، ط 1، 2015، ص: 14-15.

<sup>2</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، 2011-2012، ص: 69.

<sup>3</sup> سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإعلام، كلية الإعلام، جامعة اليرموك، قسم الصحافة، 2016-2017، ص: 26-27.

#### رابعاً: فوائد الرضا الوظيفي

قسمت فوائد الرضا الوظيفي من قبل الباحثين إلى قسمين هما:

##### 1- الفوائد السلوكية والاجتماعية:

- القضاء على الخسارة الاجتماعية.
- زيادة الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يكرسون طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفر الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.<sup>1</sup>

##### 2- الفوائد المادية والاقتصادية:

تتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان، فمثلاً إذا أثبت أن المؤسسة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب إلى واحد فقط ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى (150000) دولار خلال السنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات.<sup>2</sup>

##### خامساً: أنواع الرضا الوظيفي:<sup>3</sup>

يعتبر الرضا الوظيفي من أحد المفاهيم المعقدة التي يصعب فهمها، فتم تصنيفه في مستويات معينة نذكر منها:

##### 1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية:

1-1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العمل كالاكتفاء والتقدير، والقبول والإحساس بالإنجاز والتعبير عن النفس.

1-2- الرضا الوظيفي الخارجي: مرتبط بالعوامل الخارجية للعامل في محيط عمله المؤسسي كالعلاقة مع المدراء وزملاء المهنة وأساليب المهنة وطبيعتها.

1-3- الرضا الوظيفي الكلي العام: محصلة الإحساس بالرضا الوظيفي نحو المعايير داخليا وخارجيا.

##### 2- أنواع الرضا الوظيفي من حيث الزمن:

<sup>1</sup> إخلص زكي فرح، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، 2013، ص: 146-147.

<sup>2</sup> منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي - دراسات تربوية، العدد 15، جويلية 2011، ص: 66.

<sup>3</sup> عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحافيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص صحافة، كلية الأدب، الجامعة الإسلامية بغزة، فيفري 2018، ص: 53.

1-2- الرضا الوظيفي المتوقع: وتتكون لدى العامل عبر عملية الأداء المهني ما إذا كان يتوقع أن المبذول من مجهودات يتوافق مع غاية المهام.

2-2- الرضا الوظيفي الفعلي: يتكون لدى العامل بعد مستوى الرضا الوظيفي المتوقع وبعد تحقيق الغاية، يشعر العامل آنذاك بالرضا عن عمله.

سادسا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل نذكر منها:

### 1- العوامل التنظيمية<sup>1</sup>:

- **نظام العوائد:** تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها: الأجر والحوافز، المكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفق لنظام محدد ثابت يتضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
  - **الأجر:** إذا اعتمدنا على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.
  - **الحوافز:** الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من الإدارة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.
  - **الترقية:** يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها".
- ولفرص الترقية علاقة كبيرة بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية بعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية.

<sup>1</sup> اكسماس نريمان، **المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة بمجمع

الادوية "صيدال"جسر قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الفردية والاجتماعية،

قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2011-2012، ص: 96-98.



• **نمط الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية من العوائد المادية.

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وإن معاملة المشرف اليومية للعمال لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤوسيتهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، ويرى جميل أحمد توفيق أن توسيع نمط الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المؤسسة.

**2- العوامل الذاتية (الشخصية):** أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

**3- العوامل البيئية:** وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع وخلافه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي:

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن ذكر أبرزها:

#### أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي:<sup>3</sup>

• **الإنتاجية المرتفعة:** هو أول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الفردية، بحيث يتجلى من خلاله زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة، إما باليوم أو بالأسبوع وبالإضافة إلى الكمية نتكلم على الجودة أيضاً، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها أغلب أوقاته.

<sup>1</sup> إيمان يسن فضل المولى الخضر، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة المرافق الجامعية بجامعة قطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، أكتوبر 2016، ص: 36.

<sup>2</sup> إيمان يسن فضل المولى الخضر، مرجع سابق، ص: 36.

<sup>3</sup> محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016-2017، ص: 37.

- **انخفاض معدل الغياب:** ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرا لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائما إلى العمل، والعكس صحيح.
  - **قلة الشكاوى:** تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية وتعبّر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لأن تجاهلها يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.
  - **اختفاء الشائعات:** تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات تقلل الشائعات مما يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم، ومن المعروف أن للشائعات أثر سلبي على جو العمل فهي تسبب التوتر والقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الفردية ومن ثم يؤدي إلى تفاقم الرضا عن العمل.
  - **انخفاض درجة المقاومة للتغيير:** في ظل العلاقات الفردية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.
- ثانيا: مظاهر عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>**

- **الغياب:** يعرف الغياب على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم.
  - **دوران العمل:** ويعني دوران العمل أي ترك العمل والاستقالة منه حيث أن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال: التدريب وتكلفة التعيين وقدر الخبرات والكفاءات العالية وكذلك تشتت جماعة العمل.
  - **التمارض:** أي ادعاء المرض وذلك ناتج غالبا عن عدم الرضا الوظيفي.
  - **الشكاوى والإضراب:** حيث يعتبر ذلك من أقوى المؤشرات عدم الرضا يظهر ذلك كآثر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلا ويهدف إلى لفت نظر المدير إليه للنظر في وضعه.
- المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه:**

**أولا: نظريات الرضا الوظيفي:**

<sup>1</sup> محمد بديع الضامن، الرضا الوظيفي في المؤسسات الإعلامية الأردنية ودوره في الأداء المهني للعاملين فيها، منكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الصحافة، جامعة اليرموك اربد، الأردن، 2014-2015، ص: 24.

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا الوظيفي وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومن أهم وأبرز نظريات الرضا الوظيفي ما يلي:

### 1- نظرية تدرج الحاجات :Needs Hierarchy theory

طبقا لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا للتدرج هرمي ينقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحياة مثل الطعام، الماء، الهواء.
  - **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للفرد بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.
  - **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.
  - **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين.
  - **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الانجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.
- وهذه النظرية تقترض أن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها وإن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم التوازن الداخلي وعندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه وهذه العملية تستمر إلى أن يشبع الفرد حاجاته ويصل إلى حاجات تحقيق الذات.

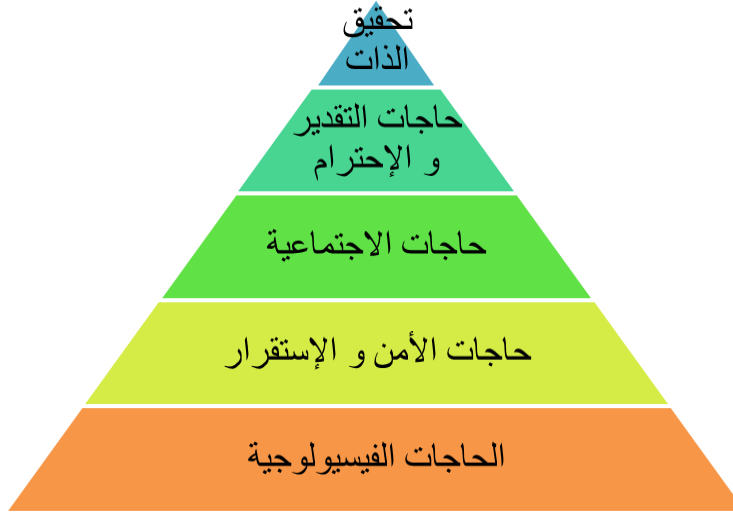
هذا وترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة وأجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أن الحاجة للاحترام والتقدير أيضا ترتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي والرأسي

وما يجب الإشارة إليه أنه يمكن من خلال توفير حاجات الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة وتوفير حاجات تحقيق الذات وحاجات الاحترام والتقدير من خلال محاولة إيجاد علاقات طيبة متبادلة بينهم وبين الأنساق الفرعية الأخرى التي يتعاملون معها وفتح قنوات الاتصال بين المستويات الأفقية

والرأسية بالمؤسسات التي يعملون بها قدر الإمكان يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل مقبول يعود بالنفع عليهم وعلى العمل والمؤسسة بل وعلى المجتمع.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح حاجات الخمسة:<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات:



المصدر: بغو هواري، مراد خلاصي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي، مجلة التنظيم والعمل، 2017، ص:48.

## 2- نظريتي (Y) و (X) لدوجلاس ماكريجور Douglas Mcc Gregor

لقد وضع العالم الأمريكي " دوجلاس ماكريجور " أنماط مثالية حول مفهوم الفرد وسلوكه، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق على أحدهما نظرية (x) والثانية نظرية (y).

### 1-2- نظرية (X) theory:

وهذه النظرية تقوم على مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- الفرد بطبعه كسول لا يحب العمل؛
- الفرد خامل لا يريد تحمل مسؤوليته في العمل؛

<sup>1</sup> فايذة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2011، ص: 46-48.

<sup>2</sup> بغو هواري، مراد خلاصي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي، مجلة التنظيم والعمل، 2017، ص:48.

- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل؛
- العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد إلى العمل.

## 2-2- نظرية (y) theory:

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الفردي.

إن الجهد الجسمي والعقلي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

وبالنظر إلى هذه النظرية (y) والافتراضات التي قامت عليه مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (x) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل الأهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل وللمؤسسة وهذا له نوابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله.<sup>1</sup>

## 3. نظرية العاملين لهيرزبيرغ: Herzbergs Two Factor Theory:

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي درست الدوافع، فقد أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية وهي تعتمد على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه؛
  - القوى الخارجية المكتسبة من علاقة الفرد بالبيئة التي يعيش فيها.
- وتؤكد هذه النظرية على أن الرضا والاستياء لا يوجدان على بساط واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وحيث أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينتج من البيئة التي يحدث فيها العمل.

وما يوجه من نقد لهذه النظرية أنها استخدمت المقابلة الشخصية التي كانت تتم مع العاملين مباشرة، هي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى

<sup>1</sup> فايذة محمد رجب بهنسي، مرجع سابق، ص 48-51.

العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ أن الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحاول نسبة النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل.

4. **نظرية الديرفير:** تعد نظرية الديرفير من أحدث النظريات التي تناولت الدافعية في المؤسسات وهيئات العمل، وهي نظرية شبيهة بنظرية ماسلو للحاجات حيث أن حاجات الفرد عند الديرفير تتحرك بنفس النظام الذي تتحرك به الحاجات عند ماسلو من أسفل إلى أعلى.

قسم الديرفير نظريته إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي على النحو الآتي:

● **حاجة بقاء الوجود الفردي:** وذلك من خلال المحافظة على صحة الفرد ومراعاة كيانه المادي وعدم التعرض لحياته.

● **حاجة بقاء التفاعل الاجتماعي:** وذلك يتم من خلال المحافظة على علاقات دافئة ومتوازنة في محيط العمل ومعالجة التوتر في العلاقات الذي يحصل في التواصل بين العاملين.

● **حاجة بقاء نمو مهني مستمر:** وذلك يأتي من خلال إيجاد فرص للإبداع والتميز والتطوير في أداء المهام العملية في المهنة وإيجاد آلية لتقدير الموظفين الذين يبدون تميز في هذا الجانب.

5. **نظرية التوقع (فروم):** من وجهة نظر هذه النظرية، تعتبر أن السلوك الفردي وإلى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة توقعات الفرد لما سيتحقق من جراء العمل في المستقبل، بمعنى أن العامل يجري مقارنة بين توقعاته من جراء القيام بالعمل وبين العائد أو المنفعة التي يحققها من ذلك، ماديا كانت أو معنوية وأمام هذه المقارنة فإن الفرد أمام اختيار أفضل نشاط أو الجهد الذي يحقق له العائد المتوقع<sup>1</sup>

6. **نظرية العدالة:** حاولت البحوث دراسة مدى إدراك العامل لعدالة عوائده وكيفية تصرفه، حيث يتم حفز الأفراد للحصول على العدالة نتيجة مساهماتهم في العمل، تعتمد نظرية العدالة على التفاوت الإدراكي والمقارنة الاجتماعية، حيث أنه اعتمادا على هذه النظرية فإن الأفراد يقارنون أنفسهم بزملائهم، ويكونون فكرة عن عدالة حالتهم فكل حالة يعتبرونها غير مرضية (غير عادلة) تؤدي إلى وجود نوع من التوتر بسبب حالة عدم التوازن، هذا التوتر في المقابل يحفز الأفراد للبحث عن إعادة التوازن، والعودة إلى العدالة من خلال استخدام عددا من الطرق الإدراكية (المعرفية) والسلوكية، ويعد عامل التحريض هذا أساس تصنيف نظرية العدالة ضمن نظريات التحفيز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركز

الإستشفائي الجامعي - وهران -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016-2017، ص: 27

<sup>2</sup> ونوعي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص

ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي:

هنالك عدة طرق ووسائل لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعامل اتجاه عمله الذي يشغله، و ذلك بغية التعرف على مشاكل العمال و مدى رضاهم، و من بين هذه الوسائل كالاتي:

1-المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر أهمها: معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية.

1-1- معدل التغيب:

عرفه Sarjent Florins بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، بهذا التغيب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب تغيبهم الذي يمكن تفاديه ويدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.

كما يعني عدم ظهور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبق لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة في ذلك يعتبر تغيبا.

يمكن حسابه بالصيغة التالية:

$$100 \times \frac{\text{عدد ساعات أو ايام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الايام الكلية}}$$

حيث الأيام الكلية تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

1-2- معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة منا بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

## الفصل الأول: الإطار النظري للشفافية الإدارية و الرضا الوظيفي

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\frac{\text{عدد الموارد البشرية في اول المدة}}{\text{عدد الموارد البشرية في اخر المدة}} = 2$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفع (أكثر من 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

### 1-3- معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

### 1-4- معدل الأمن والسلامة المهنية:

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... الخ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيف والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة من مواقع العمل، ويحسب كما يلي:

$$\frac{\text{عدد الاصابات المسجلة بسبب 1 مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

= معدل وقوع الحوادث والأمراض

حيث: X عدد ساعات العمل الأسبوعية X عدد ساعات العمل السنوية

عدد ساعات المتاحة = عدد العاملين

$$\frac{\text{اجمالية ساعات العمل المفقودة 1 مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

= معدل ساعات العمل المفقودة



بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

**عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنها ضرر  $1 \times$  مليون**

**عدد ساعات العمل المتاحة**

= معدل تعداد الحوادث

و يهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها على حدى.

### 2- المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين إما كتابيا عن طريقة الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

### 1-2-1- الاستبيان:

هي من أشهر المداخل لقياس الصرف عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الصرف الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

### 2-2- المقابلة الشخصية:

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين:

الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، ولذا أسلوب إنهاء المقابلة وفي هذه الحالة تنتج المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

3- الأجندة الوصفية للعمل Job Dextriptive Index J. D. I:

قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين Smith و Kendall وقام بمراجعتها سنة 1990 Balzer، وتعد هذا الأجندة أكثر المقاييس استعمالاً حيث تتناول خمسة جوانب هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.<sup>1</sup>

4- طريقة Thurstane:

يبنى من المقياس باستكمال 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 استعادة القيم ذات التباين العالي، وعليه يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذا العبارات هو الدرجة أو القيمة المماثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق لتقسيم الحكام غير أنه وعند 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 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 (الأجر، محتوى العمل، الإشراف،...) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى، ويوضح الشكل التالي نموذج ثيرستون الذي وضعه أول مرة لقياس الرضا:

الشكل رقم(03): مقياس ثيرستون للرضا الوظيفي

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K

المصدر: ستي أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من الموظفين الإدارات العمومية لولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي طاهر، ولاية سعيدة، 2016-2017، ص: 16.

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 45-54

#### 5- طريقة Minnesota Satisfaction Questionnaire M.Q.S

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي تعتبر أيضا من أكثر الطرق استعمالا، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الفردية والإشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون بندا(20)، كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير راض تماما، غير راض، راض تماما.

#### 6- طريقة هرزبرغ Herzberg;

اقترحت هذه الطريقة من قبل هرزبرغ، حينما أجرى زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة مكتوبة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم الوظيفية حققت لهم أعلى درجات الرضا من الوظيفة وحادثة لأخرى تركت لهم أعلى درجة من عدم الرضا، ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد على تحديد القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عليها (العوامل الدافعية) وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا والتي أطلق عليها (العوامل الوقائية) ويطلق على هذه الطريقة أيضا بطريقة رواية القصة.

#### 7- طريقة أسكود: Osgood

تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من أسكود وزميله "سيسي وتيني بوم " سنة 1957 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 بان يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كما هو موضح في شكل التالي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سني أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من الموظفين الإدارات العمومية لولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم علوم التجارية جامعة الدكتور مولاي طاهر، ولاية سعيدة، 2016-2017، ص: 16.

الشكل رقم (04): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي

• الأجر:

غير مناسب	1	2	3	4	5	6	7	مناسب
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-------

• فرص الترقية:

غير عادلة	1	2	3	4	5	6	7	عادلة
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-------

• ساعات العمل:

غير مناسب	1	2	3	4	5	6	7	مناسب
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-------

• الظروف المادية للعمل:

سيئة	1	2	3	4	5	6	7	جيدة
------	---	---	---	---	---	---	---	------

المصدر: ستي أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من الموظفين الإدارات العمومية لولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم علوم التجارية جامعة الدكتور مولاي طاهر، ولاية سعيدة، 2016-2017، ص: 18.

ويختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي، ثم تتم قسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس تسمى هذه الطريقة بالطريقة الفروق ذات الدلالة.

## 8- طريقة ليكرت likert<sup>1</sup>:

كشف ليكرت عن طريقته إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

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

بالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء أو حكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا ادري، غير موافق، غير موافق بشدة).

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مبحوث هي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة تسمى الطريقة بطريقة التدرج التجميعي.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري وتوفير البيئة الملائمة لزيادة فعاليته، وباعتباره العنصر الحيوي والمهم في نجاح المؤسسة، وفيما يلي سيتم عرض الأهداف والنتائج التي تم توصل إليها بعض الدراسات السابقة والعربية والأجنبية في هذين الموضوعين.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم وأبرز الدراسات العربية التي سبق وأن درست متغيري الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

<sup>1</sup> دليل المتدرب، البرنامج التدريبي لأخصائي موارد بشرية، الرضا الوظيفي - الدرجة الأولى، برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، قطاع تنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، 2015، ص: 50-51.

أولاً: مقال لـ د. أحمد علي مسعود البطي (2022) مجلة جامعة سرت للعلوم الفردية، الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت

الهدف من الدراسة قياس مستوى الشفافية الإدارية وأيضاً قياس مستوى الميزة التنافسية، وكذلك قياس أثر الشفافية الإدارية على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وتم حصر العاملين بتلك المصارف حصراً شاملاً من خلال توزيع الاستبانة (أداة الدراسة) على جمع العاملين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد كان عدد العاملين بالمصارف قيد الدراسة حوالي (90) مفردة، وتم توزيع الاستمارات على العاملين بتلك المصارف، وكان عدد الاستمارات التي دخلت للتحليل (63) استمارة.

وقد توصلت الدراسة لوجود دور للشفافية الإدارية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن متغير الشفافية الإدارية جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.02) وانحراف (0.597) فقد جاء بعد نظم المعلومات الإدارية بمتوسط (4.03) وانحراف (0.568) أما الأنظمة والقوانين فجاءت بمتوسط (4.01) وانحراف (0.620) فالمساءلة الإدارية جاءت بمتوسط (4.03) وانحراف (0.604)، وقد كان البعد الأكثر دوراً في تحقيق الميزة التنافسية المساءلة الإدارية بمعامل تحديد (0.548) يليه الأنظمة والقوانين بمعامل تحديد (0.401) ثم نظم المعلومات الإدارية بمعامل تحديد (0.210)، وقد أوصت الدراسة بأن تتبنى إدارة المصرف مفهومي (الشفافية الإدارية، والميزة التنافسية) واعتبارها من المفاهيم والأعمال المهمة والتميزة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المصرفية على وجه الخصوص.

ثانياً: مقال لـ ندى خالد أبو عجمة (2020) مجلة العلوم الفردية، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة آبهـا.

يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في كشف العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة آبهـا وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة المكونة كأداة للدراسة، وطبق البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام 2014، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة المتمثل في معلمات المدارس المتوسطة بمدينة آبهـا بـ (975) معلمة وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (75) معلمة.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها مدى الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس المتوسطة بمدينة آبهـا عن الشفافية الإدارية في عملهن جاء بدرجة متوسطة، كذلك توجد علاقة طردية في عملهن ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بآبهـا.

وكانت من أهم التوصيات هي ضرورة ترسيخ ممارسات النزاهة والشفافية لتصبح سلوكا معتادا ومتوقعا من الجميع وذلك من خلال إقرار نظم وقوانين للمساءلة والمحاسبة في المدارس، بالإضافة إلى تشجيع المديرات في المدارس على التغيير والتحديث في أساليبهن الإدارية لتكون أكثر وضوحا.

**ثالثا: رسالة ماجستير لـ راجي حابس النوافعة (2018)، جامعة الشرق الأوسط، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة**

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تمثلت الدراسة في عدم استقرار الموظفين، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد تم بناء نموذج لمتغيرات القياس من دراسات سابقة، ثم طورت الاستبانة أداة للدراسة حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) عضوا وتم استرجاع (96) الاستبانة صالحة لأغراض لدراسة وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة، و أن هناك أثر الرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي.

وكانت أهم التوصيات هي توصية الجامعة الأردنية الخاصة بالاهتمام أكثر بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وبذلك يرتفع مستوى الولاء ويستقر الموظفون في عملهم، وتقل حركة دوران العمل لأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.

**رابعا: مقال لـ د. فلاح بن فرج السبعيني (2017) المجلة العربية للإدارة، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أسس ومبادئ الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد الفروق الإحصائية في مدى إدراك عينة الدراسة لمدة تأثير أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في تلك الشركات، وفقا لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية شملت الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي ومدة الخدمة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة ستة فروض تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة والدراسات الاستطلاعية التي تم تنفيذها والبالغة 5% من مجمل عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات المالية المرخصة في السعودية، حيث بلغ عددهم 1350 عامل في عام 2015، تم سحب عينة طبقية عشوائية مقدارها 300 خضع منها لتحليل النهائي 297 أو ما نسبته 99% من العاملين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات إحصائية في مدى إدراك عينة الدراسة لأثر تطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري.

**خامسا: دراسة لرفيق عبد الحميد الفالوجي (2014)، جامعة الأزاهير - غزة - بعنوان الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في مؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية " جوال "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى علاقتها بأداء الموظفين الإداريين في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) في قطاع غزة وتحديد مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين بين أبعاد الشفافية الإدارية والمتمثلة في نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الإجراءات واللوائح، التعيينات والحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة 180 موظفا إداريا ما بين مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس وحدة، إداري أول، إداري، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 180 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 150 استبانة بنسبة 83.3%.

وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات الشفافية الإدارية متوفرة في مؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في قطاع غزة بنسبة 72.33%.

قد أظهرت النتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأداء الموظفين، كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات من أهمها العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في مؤسسة جوال مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف، وكذلك الاستمرار في تطوير ورفع كفاءات نظم المعلومات الإدارية لما لها من دور مهم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

**سادسا: دراسة منال عاكف أبو غزالة (2008)، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الرياضي في جامعة اليرموك، الأردن، بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والأندية التابعة للاتحاد الأردني لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة**

يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات والأندية التابعة للاتحاد الأردني لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (81) فردا من العاملين في المؤسسات والأندية التابعة للاتحاد الأوروبي لرياضة ذوي الاحتياجات



الخاصة في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة، حيث تكونت أداة الدراسة من قسمين القسم الأول يتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة والقسم الثاني يتضمن (57) عبارة موزعة على (5) مجالات، تم توزيعها على عينة الدراسة.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها أن رضا العاملين في المؤسسات وأندية التابعة للاتحاد الأردني لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة عن العمل في هذه المؤسسات في مجال القيادة ومجال العلاقات الاجتماعية كانت بدرجة عالية، ورضاهم في المجال الرياضي ومجال فرص النمو والتقدم في العمل كانت بدرجة متوسطة.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات الأجنبية سبق وأن درست متغيري الدراسة، ويمكن توضيح أبرز هذه الدراسات فيما يلي:

أولاً: مقال لـ panel susanne arvidsson وآخرون (2022):

#### **Job satisfaction and investment efficiency Evidence from crowd sourced employer reviews**

تهدف هذه الدراسة في تأثير الرضا الوظيفي على كفاءة الاستثمار، لتفعيل الرضا الوظيفي تجريبياً، نستخدم مقياساً جديداً يعتمد على مراجعات أصحاب العمل الجماعية. بالنظر إلى إعداد المؤسسة الخاصة الذي لم يخضع للبحث الكافي والأقل تنظيماً، حيث يجب أن تلعب الخصائص الداخلية مثل رضا الموظفين دوراً أكثر أهمية في إجراءات الشركات، نجد أن مقياس الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على كفاءة الاستثمار، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي المرتفع يخفف من المشاكل المتعلقة بالمخاطر الأخلاقية والاختيار السيئ الناتج عن عدم تناسق المعلومات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين كفاءة استثمار الشركات، كذلك أن الرضا الوظيفي المرتفع يقلل بشكل خاص من احتمال نقص الاستثمار، حيث لا يتم تنفيذ مشاريع استثمارية مربحة، وتوضح هذه دراسة أهمية تنمية بيئة عمل إيجابية مع موظفين، الأمر الذي يفيد أهداف المؤسسة الأساسية.

ثانياً: أطروحة دكتوراه لـ Nouf Al ARifi (2018):

#### **Factors affecting job Satisfaction among Saudi male and female teachers Riyadh primary schools**

تهدف هذه الدراسة في فهم للعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي بشكل عام والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائي في سياق التعليمي السعودي بشكل خاص، وكذلك تقديم التوصيات إلى وزارة التربية والتعليم من أجل تعزيز الرضا الوظيفي للمعلم ومعالجته.

استخدمت هذه الدراسة استراتيجية تفسيرية متسلسلة باستخدام نهج مختلط نوعي مهيمن، تم تصميم استبيان غير موحد وتم تجريبه وتنفيذه عبر الانترنت لجمع البيانات الكمية من المعلمين.

ثالثاً: مقال لـ Mazen J.Al Shobaki, Samy S.Abu Naser, Tarek M.Ammar (2017)

### The Degree of Administrative Transparency in Palestinian Educational Institutions

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمد الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، تكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين، سواء كانوا أكاديميين أو إداريين، باستثناء من هم في الإدارة العليا أو مجلس الجامعة، بلغ مجتمع الدراسة 392 موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية (197)، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (160) استبانة بنسبة استرداد (81.2%)، استخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات وعالجوها باستخدام SPSS للحصول على النتائج، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين استجابات الذكور واستجابات الإناث بسبب متغير الجنس، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين بسبب متغير العمر، كما أظهرت النتائج وجود فرق معنوي بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجامعة، هناك فرق جوهري بين استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغير المؤهل علمياً، كما أكدت النتائج وجود فرق كبير بين ردود المستجيبين المنسوبة إلى متغير مستوى الإدارة، كما أكدت النتائج أيضاً وجود فرق كبير بين استجابات المستجيبين بسبب سنوات الخدمة المتغيرة، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة التزام الجامعات الفلسطينية بتطبيق معايير الشفافية في كافة الأنشطة الجامعية، وإمكانية تطبيق هذه الأنظمة في جامعاتها، فضلاً عن ضرورة الانخراط في برنامج الشفافية التدريسية في الجامعات، حيث تم التأكيد على مشاركة خمس جامعات فقط في هذه التجربة، أهمية توعية منسوبي الجامعات الفلسطينية لتوضيح أسس بناء الشفافية وأبعادها لتمثيل الداعم الفاعل من خلال ورش العمل والندوات.

رابعاً: مقال علمي لـ Dr Serhane Kaled (2016):

### Administrative Transparency in public secondary schools in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسي مديري المدارس الثانوية العامة للشفافية الإدارية في الأردن وكذا دراسة تأثير الجنس والخلفية التعليمية وسنوات الخبرة على درجة ممارستها، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة للعاملين في مديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى للعام الدراسي 2015-2016، تكونت عينة الدراسة من (263) معلما تم اختيارهم عشوائيا، تم تطوير استبانة مكونة من 22 فقرة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت معتدلة في مجالات وضوح المعلومات والمحاسبة الإدارية، بينما كانت منخفضة في مجال المشاركة وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها توعية مديري المدارس بأهمية ممارسة الشفافية الإدارية في جميع مجالاتها.

خامسا: مقال علمي لـ Amalk.Suheiman (2016):

### Stress and job Satisfaction Among pharmacists in Riyadh

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي ومستوى التوتر لدى الصيادلة العاملين في الصيدليات إضافة إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كانت اقل ضمن الصيادلة العاملين في الصيدليات الخاصة (48%) مقارنة مع (62%) للصيادلة العاملين في صيدليات المراكز الصحية و74% للصيادلة العاملين لدى الصيدليات ذات السلسلة الكبيرة، ومع ازدياد عدد الوصفات الطبية التي يتم صرفها، والحالة الاجتماعية لغير المتزوجين وجد أن نسبة الرضا كبر لديهم، وبينت الدراسة أنه من العوامل التي زادت التوتر لدى الصيادلة، طول ساعات العمل، الصعوبة في الحصول على إجازة مرضية، وتدني الرواتب، ويوصي الباحث بضرورة رفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل التوتر لدى الصيادلة.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية تم استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف:

أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي في المؤسسة وذلك ما يتشابه مع دراسة عربية واحدة؛
- اعتمدت أغلبية الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان لجمع البيانات؛

- اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وهو مشابه لبعض الدراسات سابقة الذكر.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة؛
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط المتغيرات مع بعضهما البعض وهذا مشابه لدراسة عربية فقط على عكس الدراسات الأخرى التي ربطت المتغيرين بمتغير آخر.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل حول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن الشفافية الإدارية من أحدث المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من العلماء، لما لها من أهمية بالغة في ضمان حقوق العمال وتعزيز الثقة المتبادلة بين أطراف الجهاز الإداري، حيث تعد الشفافية الإدارية من أهم المبادئ التي يجب على كل مؤسسة تبنيها.

كما تم الإشارة أيضا في هذا الفصل الى الرضا الوظيفي والذي يتمثل في ذلك الإحساس والشعور الذي ينتابه العامل اتجاه عمله، حيث تسعى كل مؤسسة على توفير ظروف ملائمة لإرضاء العامل ليستطيع أداء عمله على أكمل وجه مما يساعد المؤسسة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها، لأن عدم الرضا على العمل يؤثر سلبا على المؤسسة، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية التي توفر الاستقرار الوظيفي وتمكين الموظف من أداء وظيفته بأعلى فعالية ممكنة.



# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز - تبسة -



بعد ما تم التطرق إلى عرض أبرز المفاهيم الجوهرية للمتغيرين وذلك في الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للشفافية الإدارية والرضا الوظيفي، خصص هذا الفصل لدراسة ميدانية تم إجراؤها مؤسسة سونلغاز تبسة تهدف إلى اختبار القواعد النظرية على الواقع الحقيقي، حيث تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛
- المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يضمن هذا المبحث لمحة عامة حول مؤسسة سونلغاز -تبسة- كذلك الإجراءات المنهجية للدراسة وأهم الأدوات والأساليب التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة الميدانية وذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة؛

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة؛

المطلب الثالث: أدوات وسائل الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة:<sup>1</sup>

تمثل مؤسسة سونلغاز -تبسة- محل الدراسة والتي تعرف على أنها مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم سونلغاز، تم استحداث مركز التوزيع تبسة سنة 1978 والذي تتبع له إداريا أربع أقاليم وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية، وهي مؤسسة عمومية جزائرية متخصصة في إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها.

مديرية التوزيع تبسة تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و28 بلدية.

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على وثائق مستلمة من المؤسسة محل الدراسة.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 596 169 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 8 635.645 كم.

و730 123 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم

### 1- مهام مؤسسة سونلغاز -تبسة-:

تم تحديد مهام المؤسسة فيما يلي:

- إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع؛
- ممارسة الرقابة على الفروع؛
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها؛
- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع؛
- إنتاج الكهرباء؛
- تسيير شبكة نقل الكهرباء؛
- تسيير نظام إنتاج ونقل الكهرباء؛
- تسيير شبكة نقل الغاز؛
- توزيع الكهرباء والغاز.

### 2- أهداف مؤسسة سونلغاز -تبسة-:

ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية؛
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير؛
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال؛
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

### 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -تبسة-<sup>1</sup>:

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (01)



قبل البدء بأي دراسة علمية لابد من تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك لتوضيح مختلف الطرق والوسائل المستخدمة لجمع البيانات ومعالجتها بهدف الإجابة على الأسئلة وإيجاد حلول واستفسارات حول الموضوع المراد دراسته.

#### أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عينة من القائمين على تسيير مؤسسة سونلغاز تبسة حيث بلغ عددهم (584) إطار وعامل بالمؤسسة<sup>1</sup>، وأخذنا عينة عشوائية 50 عامل حيث تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة مجتمع الدراسة ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول (01): تداول الاستبيان

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
100%	50	0	50	50	موظفي مؤسسة سونلغاز تبسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 50 استبيان، حيث تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت وظائف العاملين في مؤسسة سونلغاز تبسة باختلاف مستوياتهم الإدارية.

ثانياً: نموذج الدراسة

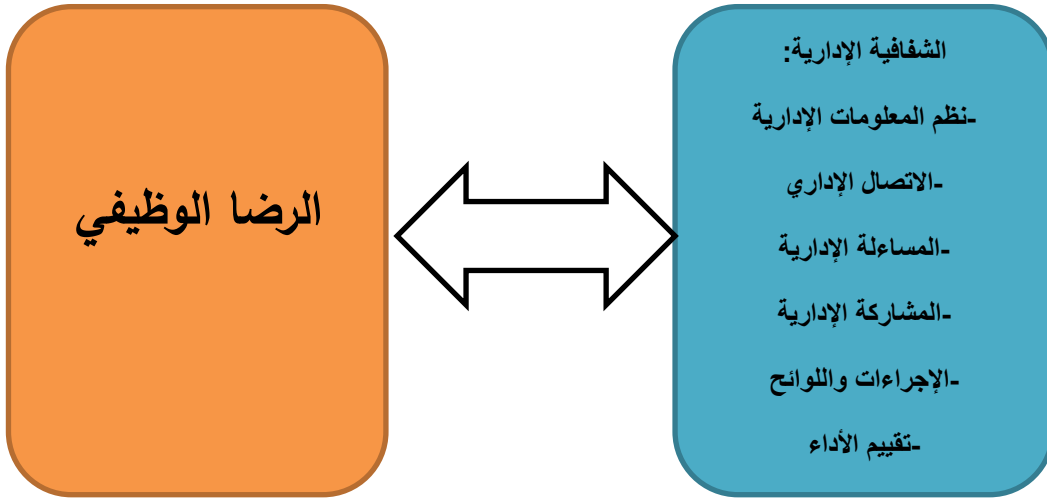
<sup>1</sup> معلومات مأخوذة من مؤسسة سونلغاز -تبسة-، ملحق رقم(06) يوضح العدد الإجمالي للموظفين البالغ عددهم 584.

تتناول الدراسة البحث في علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: الشفافية الإدارية

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإطار النظري للدراسة.

### المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث يستخدم الباحثون مجموعة من الأدوات والتقنيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل مؤسسة سونلغاز -تبسة- والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها، بإضافة إلى الملاحظة واستمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات.

#### 1 - الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة سونلغاز تبسة، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ومهامها وأهدافها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظرا لتمييزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثان بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>

#### 3- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>2</sup>، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة.

<sup>1</sup> مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص: 305.

كما تم تحديد طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى  $(4=1-5)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=4/5)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

-4.20}	-3.4}	-2.60}	-1.8}	{ 1.79-1}	المتوسط المرجح
{5	{4.19	{3.39	{2.59		
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اتجاه الإجابة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين<sup>1</sup>، وفيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 29 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

<sup>1</sup> الملحق رقم (06).

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة	
03	نظم المعلومات الإدارية	المحور الأول الشفافية الإدارية
03	الاتصال الإداري	
03	المساءلة الإدارية	
03	المشاركة الإدارية	
03	الإجراءات واللوائح	
03	تقييم الأداء	
11	المحور الثاني الرضا الوظيفي	
29	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

4-1- الهدف من الاستبيان: يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي في المؤسسة بمؤسسة سونلغاز - تبسة-

4-2- صدق أداة الدراسة (الاستبيان): يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال -تبسة-، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان

4-3: ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha s'Cronbach) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للالتصاق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة<sup>1</sup>

اسم المتغير	رقم الفقرة	معامل الثبات الاكرومباخ(%)	
الشفافية الإدارية	نظم المعلومات الإدارية	من الفقرة 01 إلى 03	0,966
	الاتصال الإداري	من الفقرة 04 إلى 06	0,967
	المساءلة الإدارية	من الفقرة 07 إلى 09	0,967
	المشاركة الإدارية	من الفقرة 10 إلى 12	0,967
	الإجراءات واللوائح	من الفقرة 13 إلى 15	0,967
	تقييم الأداء	من الفقرة 16 إلى 18	0,967
الرضا الوظيفي	من الفقرة 19 إلى 29	0,967	
معامل الثبات الكلي	-	0,968	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96.8 % وهي نسبة ثبات عالية جدا ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 50 استمارة وتم الاعتماد في عملية التحليل عليها كاملة.

<sup>1</sup> الملحق رقم (06)

ثالثاً: أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS في نسخته السادس والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف إجابات العينة المبحوثة.

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.

3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): عكس مدى اتفاق الفقرات داخليا، لمعرفة قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية<sup>1</sup>.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا<sup>2</sup>.

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين ذات قيم رقمية ويعتبر معامل بيرسون من أهم الطرق المستخدمة في حالة الارتباط الخطي.

6- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):

يستخدم للبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع والمتغير المستقل<sup>3</sup>، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> آلاء عبد الكريم المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2020 ص: 30-29.

<sup>2</sup> خالد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 195.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص: 193-217.

## المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

لوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه المحاور الثالث الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الشفافية الإدارية.**
- **المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي.**

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

#### أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة(%)
ذكر	38	76
انثى	12	24
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

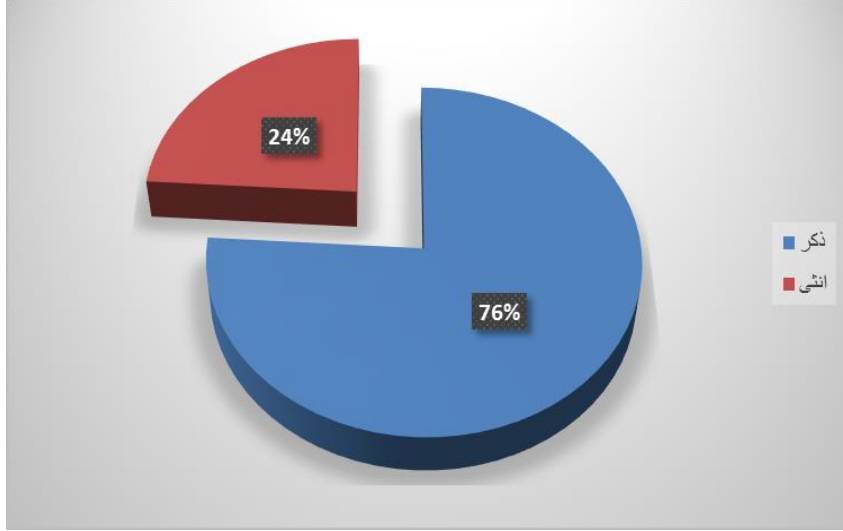
من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الاناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ بلغت نسبة الاناث من المجتمع 24% مقابل 76% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالاناث وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة فقط بالذكور مثل العمل على الآلات الضخمة والشاحنات وغيرها وفي هذه المؤسسة قد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكال الجنسين

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة سونلغاز - تبسة-، تتمثل أساسا في الذكور حيث تمثل هذه الأخيرة الأغلبية بالنسبة لموظفي عينة الدراسة، وذلك بسبب طبيعة العمل (أوقات العمل، الجهد العضلي والبدني المطلوب) في المؤسسة والتي تناسب الرجال أكثر من النساء.

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

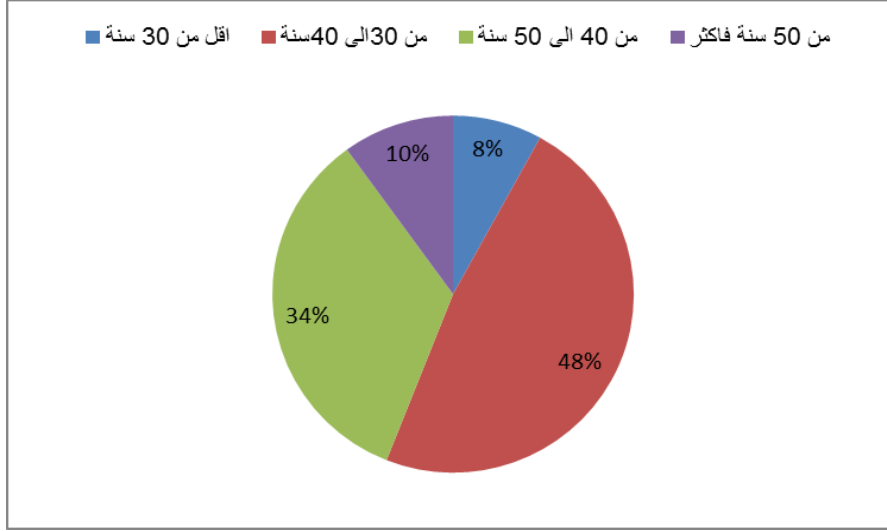
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة(%)
اقل من 30 سنة	4	8
من 30 إلى 40 سنة	24	48
من 40 إلى 50 سنة	17	34
من 50 سنة فاكثر	5	10
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة " حيث قدرت بـ 48% أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، فيما يخص الفئة العمرية " من 50 سنة فاكثر " بلغت نسبة أفراد المجتمع هنا 10% أما بالنسبة للفئة العمرية اقل من "30 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 8% وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنوع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبابية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة سونلغاز -تبسة- تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثا: المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

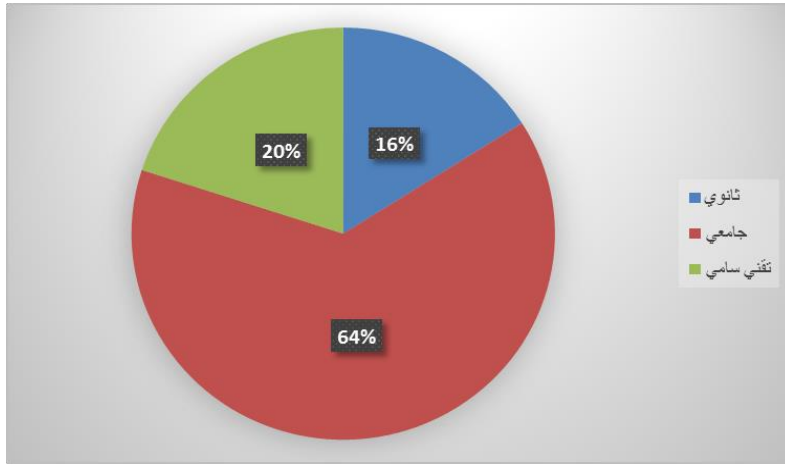
النسبة	التكرار	المستوى
16	8	ثانوي
64	32	جامعي
20	10	تقني سامي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 64% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى (تقني سامي) بـ 20%، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة سونلغاز -تبسة- هو المستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين الجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

### رابعا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول رقم (08) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
16	8	أقل من 5 سنوات
30	15	من 5 إلى 10

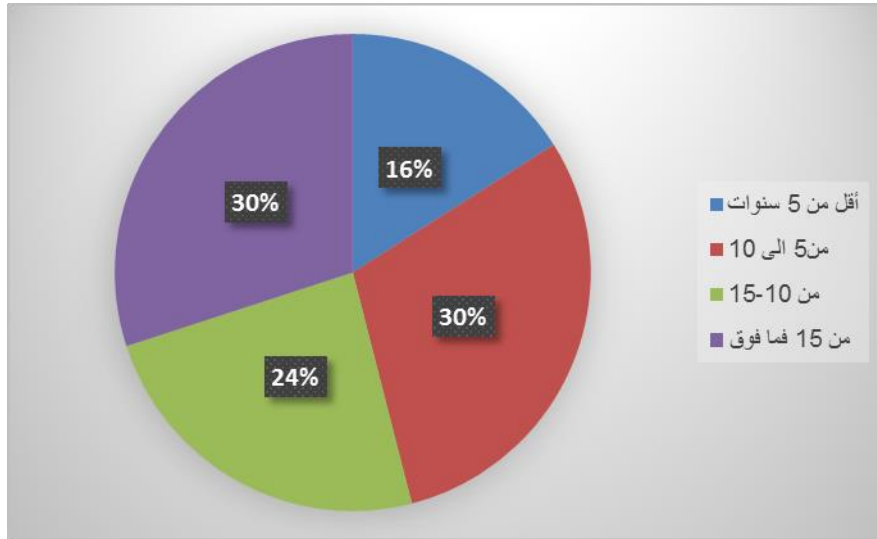
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

24	12	من 15-10
30	15	من 15 فما فوق
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، وهي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 30 % وهي الفئة (من 5 إلى 10 سنة)، والفئة (من 15 فاكتر) بنسبة متساوية، لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 24%، وفي المرتبة الأخيرة الفئئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 16% وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة.

### الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي SPSS

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسبة معتبرة بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل.

### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الشفافية الإدارية

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الشفافية الإدارية وأبعاده الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

#### أولاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الشفافية الإدارية

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات بعد متغير الشفافية الإدارية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الشفافية الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
	نظم المعلومات الإدارية	3,58	1,037	/	مرتفع
01	يعتمد الموظفون بشكل كبير على نظم المعلومات الإدارية	3,72	1,03	5	مرتفع
02	تتسم نظم المعلومات الإدارية بالسرعة والدقة في إنجاز العمل	3,48	1,16	10	مرتفع
03	تقدم نظم المعلومات الإدارية معلومات حديثة ومفهومة	3,56	1,18	9	مرتفع
	الاتصال الإداري	3,81	0,875	/	مرتفع
04	تعمل المؤسسة على توفير معلومات اتصال متنوعة تسهل عملية الاتصال	3,90	0,90	1	مرتفع
05	توفر الاتصالات الإدارية تمكن الموظف من إنجاز عمله في الوقت المناسب	3,80	31,0	3	مرتفع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

مرتفع	4	0,98	43,7	تعمل المؤسسة بوسائل اتصال تتناسب مع قدرات الطرف المستهدف	06
مرتفع	/	0,82	3,70	المساءلة الإدارية	
مرتفع	7	0,96	3,66	تعمل المؤسسة على تنفيذ نظام المساءلة بفعالية	07
مرتفع	8	1,12	3,58	تضع المؤسسة قوانين وانظمة تعمل على محاربة الفساد الإداري	08
مرتفع	2	0,98	3,88	تساهم الرقابة الإدارية في انضباط الموظف في عمله	09
متوسط	/	0,90	3,28	المشاركة الإدارية	
متوسط	18	1,14	2,96	تشجيع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات	10
مرتفع	6	1,08	3,62	التحلي بروح الفريق الواحد	11
متوسط	17	1,006	63,2	تقوم المؤسسة بإبلاغ موظفيها عن جميع الموارد وأدوات المتوفرة	12
متوسط	/	0,89	3,39	الإجراءات واللوائح	
مرتفع	11	1,01	3,46	تقوم المؤسسة بمراقبة اللوائح والإجراءات بطريقة منظمة	13
متوسط	15	1,02	3,36	تتسم إجراءات ولوائح المؤسسة بالشفافية والوضوح	14
متوسط	14	1,06	3,36	تعمل المؤسسة على تطبيق الإجراءات واللوائح على كافة الموظفين	15
متوسط	/	0,93	3,39	تقييم الأداء	
مرتفع	13	1,03	3,42	تنوع المؤسسة في أساليب تقييم موظفيها	16

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز - تبسة-

17	تعمل المؤسسة على الافصاح على معايير التقييم في الوقت المناسب	3,32	1,18	16	مرتفع
18	يطلع جميع الموظفين على نتائج تقييم الأداء	3,44	1,10	12	مرتفع
المجموع		3,52	0,78	مرتفع	

### المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- عن أن هناك نظم المعلومات الإدارية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري (1,037) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة وتواجد نظم المعلومات الإدارية من قبل المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- عن أن هناك اتصال إداري، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري (0.875) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-19.4] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك اتصال إداري بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- عن أن هناك مساءلة إدارية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 0.82 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن



هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك مساءلة إدارية بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- عن أن هناك مشاركة إدارية متوسطة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري (0.90) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (متوسط)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالمحايدة وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين محايدين عن أن هناك مشاركة إدارية بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- عن أن هناك إجراءات ولوائح متوسطة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي (3,39) وانحراف معياري (0.89) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (متوسط)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالمحايدة وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين محايدين عن أن هناك إجراءات ولوائح بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- عن أن هناك تقييم للأداء متوسطة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري (0.93) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (متوسط)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالمحايدة وبنسب متوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين محايدين عن أن هناك تقييم للأداء بمؤسسة سونلغاز - تبسة-، وهذا يرجع إلى نظام العمل في المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

من خلال مجموع الجدول يتضح أن متغير الشفافية الإدارية في مؤسسة سونلغاز -تبسة- أن هناك درجة مرتفعة من الشفافية، من خلال تسجيل متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.78) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو مستوى (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) محاور حيث تم قياس هذا المحور من خلال (18) عبارة تميزت في أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

### المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

في هذا المطلب سيتم تحليل فقرات عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

حيث يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات محور الرضا الوظيفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

### الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الرتبة
01	التعاون المتبادل بيني وبين زملائي يشعرني بالرضا عن وظيفتي	4,06	0,86	1	مرتفع
02	أرى أن إدارة المؤسسة تعلن عن مشاكل الموظفين بصراحة ووضوح	3,02	1,02	11	متوسط
03	عند أدائي لعملي بطريقة جيدة أحظى بفرص للترقية	3,20	1,12	10	متوسط
04	توفر تقنيات إدارية حديثة تشعرني بالرضا عن وظيفتي	3,50	1,03	6	مرتفع
05	أشعر بالرضا حول مهامي ومسؤولياتي في المؤسسة لأنها تناسب قدراتي	3,48	1,11	8	مرتفع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

06	تلزمني المؤسسة بتقديم مبررات لتصرفاتي المخالفة للتعليمات	3,94	0,91	2	مرتفع
07	أرى أن تطبيق جلسات استماع للآراء الموظفين تساعد في اتخاذ قرارات مرضية للجميع	3,80	1,12	4	مرتفع
08	أرى أن إجراءات العمل بسيطة وواضحة وإعلانها لا يستغرق وقتا طويلا	3,44	1,09	9	مرتفع
09	تزداد ثقتي بالإدارة كلما كان الكشف عن الأنظمة والتعليمات واضح وصريح	3,84	0,99	3	مرتفع
10	أملك وسائل اتصال تسمح بإيصال المعلومات بطريقة سهلة	3,56	1,21	5	مرتفع
11	أستطيع التواصل مع الأطراف الإدارية بسهولة لتوفر قنوات اتصال متنوعة	3,56	1,19	7	مرتفع
المجموع		3,58	0,70		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في مؤسسة سونلغاز -تبسة- على محور الرضا الوظيفي من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.58 والانحراف المعياري 0.70. فالملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو مستوى (موافق) حيث تم قياس هذا المحور من خلال (16) عبارات تميزت في أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

حيث أن المؤسسة تهتم بمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضا العاملين، وأيضا توفير كافة وسائل وتقنيات التي تجعل العمال راضين عن العمل وتشجع على أداء المهام والمسؤوليات وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغ 3.58 وهو ما يدل على أن هناك مستوى موافقة ودرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وبالتالي فإن محور الرضا الوظيفي محقق في المؤسسة، وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة بأهمية بالغة لهذا المحور.

## المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على إمكانية وجود علاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

• المطب الأول: نتائج الفرضيات الفرعية

• المطب الثاني: نتائج الفرضية الرئيسية

المطب الأول: نتائج الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف

(Smirnov-Kolmogorov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Distribution Normal) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة (z)	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0,094	1,236	نظم المعلومات الإدارية	الشفافية الإدارية
0,067	1,304	الاتصال الإداري	
0,151	1,137	المساءلة الإدارية	
0,226	1,044	المشاركة الإدارية	
0,388	0,903	الإجراءات واللوائح	

<sup>1</sup> الملحق رقم (06)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز- تبسة-

0,184	1,092	تقييم الأداء	
0,679	0,719	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعملية.

### ثانيا: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (الفرضيات الفرعية)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز-تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ونتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الشفافية الإدارية والمتغير التابع الرضا الوظيفي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) معرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
نظم المعلومات الإدارية	الرضا الوظيفي	0,568	0,463	0,760 <sup>a</sup>	0,57	8,09	65,51	0,00 <sup>b</sup>
	الاتصال الإداري	0,680	0,398	0,829 <sup>a</sup>	0,68	10,25	105,12	0,00 <sup>b</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم(06)

0,00 <sup>b</sup>	63,20	7,95	0,56	0,754 <sup>a</sup>	0,467	0,559	المساءلة الإدارية
0,00 <sup>b</sup>	32,006	5,65	0,40	0,632 <sup>a</sup>	0,551	0,388	المشاركة الإدارية
0,00 <sup>b</sup>	99,602	9,98	0,67	0,821 <sup>a</sup>	0,406	0,668	الإجراءات واللوائح
0,00 <sup>b</sup>	60,071	7,75	0,55	0,746 <sup>a</sup>	0,474	0,547	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -تبسة-، حيث تبين أنه:

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى

أولاً: فرضيات الارتباط

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

ثانياً: فرضيات التأثير

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

يوضح الجدول رقم (12) أنه يوجد ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,463) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,760)

إيجابي وهو ارتباط قوي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن نظم المعلومات الإدارية يحقق رضا للعاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0,57) مما يعني أن نسبة (57%) فقط من التغيرات في الرضا الوظيفي لا ترجع نظم المعلومات الإدارية بل يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبهذه النتائج تقبل الفرضيتين البديلة الموالية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الشفافية الإدارية تؤثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - من خلال بعد نظم المعلومات الإدارية.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

### أولاً: فرضيات الارتباط

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

### ثانياً: فرضيات التأثير

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

يوضح الجدول رقم (12) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,398) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,829) إيجابي، وهو

ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الاتصال الإداري يتحقق من خلال الرضا الوظيفي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0,68) مما يعني أن نسبة (68%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ترجع للاتصال الإداري ولعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية .

وبهذه النتائج تقبل الفرضيتين البديلة الموالية:

• **الفرضية البديلة:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الشفافية الإدارية يؤثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - من خلال بعد الاتصال الإداري.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

أولا: فرضيات الارتباط:

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- **الفرضية البديلة:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

ثانيا: فرضيات التأثير:

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.
- **الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.



يبين الجدول رقم (12) أنه يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,467) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,754) إيجابياً، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن المساءلة الإدارية تحقق رضا العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0,56) مما يعني أن نسبة (56%) فقط من التغيرات في الرضا الوظيفي لا ترجع المساءلة الإدارية بل يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبهذه النتائج تقبل الفرضيتين البديلة الموالية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الشفافية الإدارية تؤثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - من خلال بعد المساءلة الإدارية.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

##### أولاً: فرضيات الارتباط

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

##### ثانياً: فرضيات التأثير

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

يبين الجدول رقم (12) أنه يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,551) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.632) إيجابي، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن المشاركة الإدارية تحقق رضا العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.40) مما يعني أن نسبة (40%) فقط من التغيرات في الرضا الوظيفي لا ترجع المساءلة الإدارية بل يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبهذه النتائج تقبل الفرضيتين البديلة الموالية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الشفافية الإدارية تؤثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - من خلال بعد المشاركة الإدارية.

### 5- الفرضية الفرعية الخامسة:

#### أولاً: فرضيات الارتباط

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

#### ثانياً: فرضيات التأثير

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الإجراءات واللوائح على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.406) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.821) إيجابي، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الإجراءات واللوائح تحقق رضا العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.67) مما يعني أن نسبة (67%) من التغيرات في الرضا الوظيفي لا ترجع المساءلة الإدارية بل يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبهذه النتائج تقبل الفرضيتين البديلة الموالية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الشفافية الإدارية تؤثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - من خلال بعد الإجراءات واللوائح.

### 6- الفرضية الفرعية السادسة:

#### أولا: فرضيات الارتباط

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

#### ثانيا: فرضيات التأثير

- الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة.
- الفرضية البديلة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز - تبسة-

يوضح الجدول رقم (12) أنه يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.574) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.746) إيجابياً، وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن تقييم الأداء يحقق رضا العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.55) مما يعني أن نسبة (55%) من التغيرات في الرضا الوظيفي لا ترجع لعنصر تقييم الأداء بل يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبهذه النتائج تقبل الفرضيتين البديلة الموالية:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الشفافية الإدارية تؤثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - من خلال بعد تقييم الأداء.

### المطلب الثاني: اختبار نتائج الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الشفافية الإدارية	الرضا الوظيفي	0,775	0,334	0,883 <sup>a</sup>	0,780	13,035	169,923	0.00 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك علاقة إيجابية قوية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.334) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.883) إيجابي، وهو ارتباط مرتفع جدا وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الرضا الوظيفي يتأثر بالشفافية الإدارية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.780) مما يعني أن نسبة (78%) من التغيرات في تأثير الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تبسة -"

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة - وهنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه المبحوثين بالموافقة حول محوري الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي مع وجود علاقة ارتباط وتأثير حولها بشكل كبير، وعليه تم التأكد من وجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية بمختلف أبعادها والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة -.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، لمحاولة معرفة واقع اعتماد مؤسسة سونلغاز -تبسة- على نمط الشفافية الإدارية، وعلاقة هذا الأخير في التأثير على الرضا الوظيفي بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على نموذج افتراضي لتوضيح متغيرات الدراسة، وبناء على هذا النموذج تم تصميم استمارة الدراسة والتي تتكون من ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول جزء للبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو الشفافية الإدارية بأبعاده الستة المتمثلة في (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الإجراءات واللوائح، تقييم الأداء) بتوجيه (18سؤال) إلى عينة مكونة من 50 موظف، أما المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 11 سؤال، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS في نسخته السادس والعشرين، مع قياس صدق وثبات أداة الدراسة، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية لتحديد علاقة وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة حيث أكدت نتائج اختبار الفرضيات على أن:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإدارية والرضا الوظيفي؛
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات واللوائح والرضا الوظيفي؛

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.



# خاتمة





وفي نهاية هذه الدراسة يتضح لنا أن الشفافية الإدارية أحد العناصر الفعالة الواجب توفرها داخل المنظمة وذلك لما لها أهمية بالغة في تحقيق التنمية و التطوير، كما تساهم بشكل كبير في الحد من الفساد الإداري بكافة أشكاله، كذلك تعمل على تقليل الغموض والقضاء على جميع المظاهر السلبية وتعزيز الثقة بين الأفراد وتحفيزهم لتحسين أداءهم لتحقيق ما يسمى بالرضا الوظيفي، و هو أحد العوامل الهامة التي لا بد لأي منظمة تحقيقها لموظفيها، والذي يعد من الأمور الحتمية والدوافع لزيادة إنتاجية المؤسسة وإنتاجية العامل بحد ذاته، فتوفره يخلق الرغبة في الإبداع والابتكار وينمي روح التعاون في العمل.

وعليه ومما سبق فإن موضوع الدراسة الذي جاء بعنوان علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الذي حاول تسليط الضوء على موضوعين مهمين لا بد من توفرهما في أي مؤسسة.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية، و الإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

#### 1- النتائج النظرية:

- الشفافية الإدارية هي مجموعة من الإجراءات والأساليب بما فيها من تشريعات وخطط وسياسات التي تتسم بالوضوح، كذلك وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها.
- تعمل الشفافية الإدارية على إزالة الغموض في أعمال الإدارة المختلفة.
- تقوم الشفافية الإدارية على مجموعة من المبادئ التي تعتمد أساسا على الوضوح التام لمختلف الممارسات والنشاطات الإدارية.
- للشفافية الإدارية أهمية بالغة في المؤسسة كونها أداة فعالة لمحاربة الفساد الإداري، وتقليل الغموض في الإجراءات والممارسات الإدارية.
- الرضا الوظيفي هو مجموعة من مشاعر ارتياح وقناعة وسعادة العامل اتجاه عمله.
- يعمل الرضا الوظيفي على توفير بيئة مستقرة تمكين العامل من أداء وظيفته بأعلى فعالية ممكنة.
- يعمل الرضا الوظيفي على توفير الوسائل التي تساعد على إتاحة فرص للإبداع والابتكار.

#### 2- النتائج التطبيقية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الشفافية الإدارية (نظم المعلومات الإدارية، المشاركة الإدارية، المساءلة الإدارية، الإجراءات واللوائح، تقييم الأداء) والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الشفافية الإدارية (نظم المعلومات الإدارية، المشاركة الإدارية، المساءلة الإدارية، الإجراءات واللوائح، تقييم الأداء) والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز

- تبسة - .

- هناك أثر إيجابي لأبعاد الشفافية الإدارية في مؤسسة سونلغاز - تبسة-.
- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الشفافية الإدارية وهذا يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم.
- وجود علاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية الستة والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة الشفافية الإدارية زادت نسبة الرضا العاملين.

#### التوصيات

- تشجيع الشركات على تبني وتطبيق الشفافية الإدارية للحد من الظواهر السلبية.
- العمل على توطيد العلاقات بين العاملين وتحفيزهم وهذا يؤدي إلى ارتفاع طموحهم وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة العمل على توفير جو ملائم للمورد البشري يمكنه من تأدية مهامه في أمن وسلامة.

#### أفاق الدراسة

- علاقة الشفافية الإدارية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.
- أثر الرضا الوظيفي على المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية.



# قائمة المراجع



### 1- المراجع باللغة العربية

#### 1-1- الكتب

- آلاء عبد الكريم المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
- خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، ط1، 2011.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط 01، 2014.
- الراشدي علي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينيك للنشر والتدريب، ط 1، 2015.
- فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2011.

#### 1-2- مجلات ودوريات

- أحلام ابراهيم ولي، شيروان عمر أومر، الشفافية الإدارية ودورها في الإصلاح الإداري، دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين، أفريل 2017، إقليم كردستان، العراق.
- أحمد بن سعد ناصر الحضرمي وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الفردية والاجتماعية، المجلد 9، العدد53، مارس 2022.
- إخلاص زكي فرح، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، 2013.
- اشراقه زين العابدين مجذوب وآخرون، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية -السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 09، 02 ماي 2020.
- برنية طروم علي، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته، المجلة الأكاديمية للعلوم الفردية والاجتماعية، جامعة الزاوية، 6 جويلية 2014.

- حنان أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي كمتنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 32، العدد 114، كلية الأدب، جامعة أسيوط 2022.
  - سمية قاسم، التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2021.
  - صالح عبد عايد العجيلي، ناظر أحمد المنديل، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، مجلة العوم القانوني، العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان "الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول"، 13-14/11/2018، كلية الحقوق جامعة بغداد، العراق.
  - الطيب بولحية، عيسى نجيمي، علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس-، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 03، جامعة جيجل، جويلية 2021.
  - محمد عبد الله حسن حميد، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة، العدد 04، جوان 2015، كلية التربية، جامعة حجة، اليمن.
  - مرماط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، جوان 2017.
  - منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي - دراسات تربوية، العدد 15، جويلية 2011.
  - ندى خالد أبو عجمة، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة آيها، مجلة العلوم الفردية، المجلد 21، 04 ديسمبر 2022، السعودية.
  - ينا الخليوي، عائشة محماس العتيب، نوير محمد الحبشان، التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد الأول، جانفي 2017، جامعة أسيوط، مصر.
- 3-1- المذكرات والأطروحات
- أبو كريم، أحمد فتحي، مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.
  - اكسماس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الادوية -صيدال-بجسر قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

- تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الفردية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2011-2012.
- إيمان يسن فضل المولى الخضر، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة المرافق الجامعية بجامعة قطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، أكتوبر 2016.
- راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، جوان 2018.
- رفيق عبد الحميد الفالوجي، الشفافية الإدارية علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في مؤسسة الاتصالات الخلوية -جوال-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
- سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإعلام، كلية الإعلام، جامعة اليرموك، قسم الصحافة، 2016-2017.
- عز الدين محمد العزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الصحافة، كلية الأدب، الجامعة الإسلامية بغزة، فيفري 2018.
- محمد بديع الضامن، الرضا الوظيفي في المؤسسات الإعلامية الأردنية ودوره في الأداء المهني للعاملين فيها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الصحافة، جامعة اليرموك اربد، الأردن، 2014-2015.
- محمود شحدة سليمان طراري، الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ص: 16.
- معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي -وهران-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2016-2017.

## قائمة المراجع

---

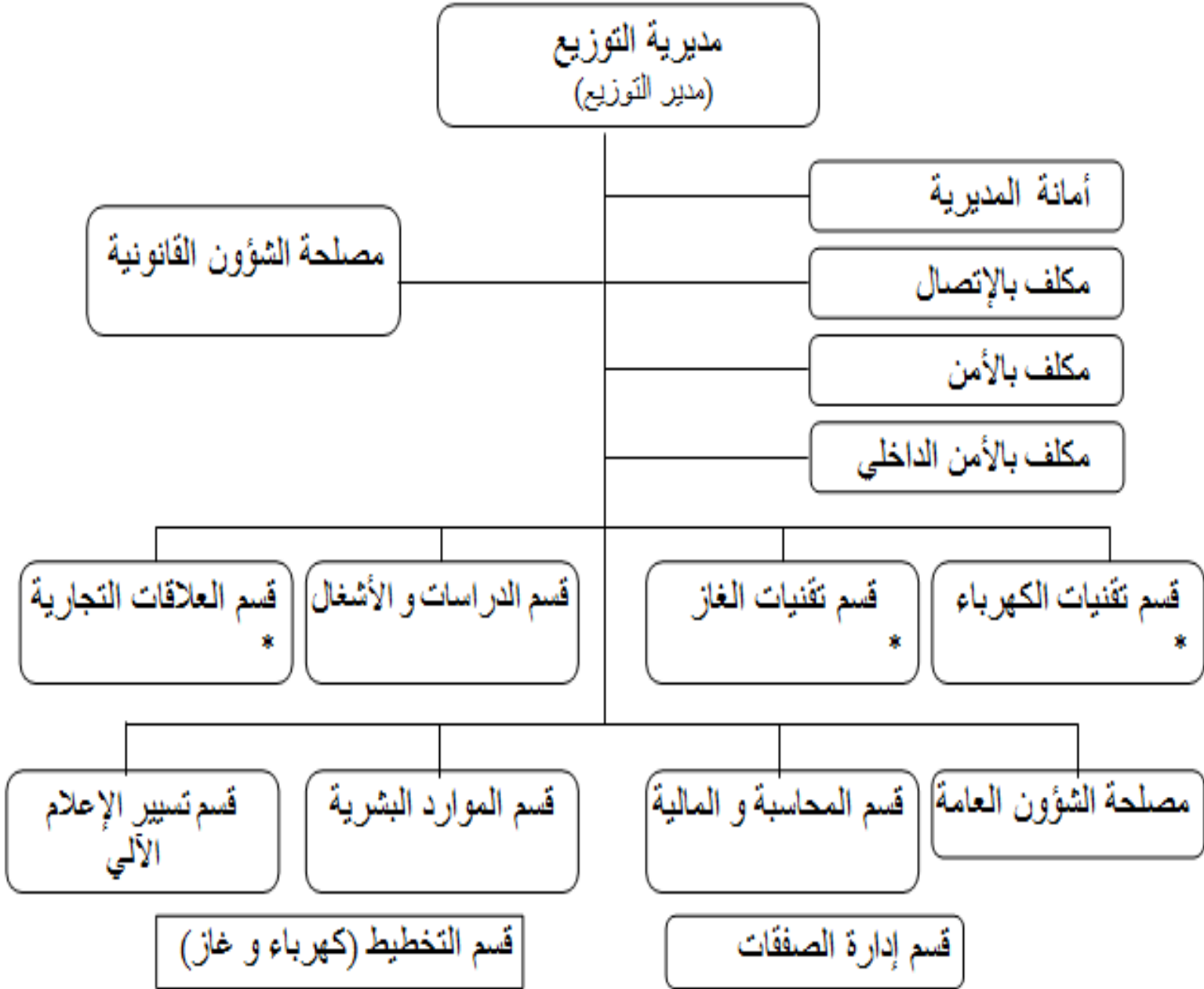
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2011-2012.
- ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2014-2015.



# الملاحق







## المخلص

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

### استبانة

في إطار تحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان " علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي في المؤسسة بمؤسسة سونلغاز تبسة " يشرفنا أن نعرض عليكم هذا الاستبيان بغرض الاجابة عن العبارات الي يحتويها من أجل جمع معلومات عن موضوع الدراسة , لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بتعبئة الاجابة مع العلم إجابتكم تهمنا , وتأكدوا من أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا

إشراف الأستاذة

د. علفية مقران

إعداد الطالبتين:

- جيهان بالعيد
- فريال بن عيشة

السنة الجامعية: 2023/2023

## المخلص

### القسم الأول: البيانات الشخصية

الهدف من هذا القسم هو الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية لغرض تحليل النتائج لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40
- من 40 إلى 50
- من 50 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي
- جامعي
- تقني سامي
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 15 سنة
- من 15 سنة فما فوق

### القسم الثاني: محاور الاستبانة

#### المحور الأول: الشفافية الإدارية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الشفافية الإدارية, نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- نظم المعلومات الإدارية						
01	يعتمد الموظفون بشكل كبير على نظم المعلومات الإدارية					
02	تتسم نظم المعلومات الإدارية بالسرعة والدقة في إنجاز العمل					
03	تقدم نظم المعلومات الإدارية معلومات حديثة ومفهومة					
2- الاتصال الإداري						

## المخلص

					04	تعمل المؤسسة على توفير معلومات اتصال متنوعة تسهل عملية الاتصال
					05	توفر الاتصالات الإدارية تمكن الموظف من انجاز عمله في الوقت المناسب
					06	تعمل المؤسسة بوسائل اتصال تتناسب مع قدرات الطرف المستهدف
3- المساءلة الإدارية						
					07	تعمل المؤسسة على تنفيذ نظام المساءلة بفعالية
					08	تضع المؤسسة قوانين وانظمة تعمل على محاربة الفساد الإداري
					09	تساهم الرقابة الإدارية في انضباط الموظف في عمله
4- المشاركة الإدارية						
					10	تشجيع المؤسسة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات
					11	التحلي بروح الفريق الواحد
					12	تقوم المؤسسة بإبلاغ موظفيها عن جميع الموارد وأدوات المتوفرة
5- الإجراءات واللوائح						
					13	تقوم المؤسسة بمراقبة اللوائح والإجراءات بطريقة منظمة
					14	تتسم إجراءات ولوائح المؤسسة بالشفافية والوضوح
					15	تعمل المؤسسة على تطبيق الإجراءات واللوائح على كافة الموظفين
6- تقييم الأداء						
					16	تنوع المؤسسة في أساليب تقييم موظفيها
					17	تعمل المؤسسة على الإفصاح على معايير التقييم في الوقت المناسب
					18	يطلع جميع الموظفين على نتائج تقييم الأداء

## الملخص

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	التعاون المتبادل بيني وبين زملائي يشعرني بالرضا عن وظيفتي					
02	أرى أن إدارة المؤسسة تعلن عن مشاكل الموظفين بصراحة ووضوح					
03	عند أدائي لعملي بطريقة جيدة احظى بفرص للترقية					
04	توفر تقنيات إدارية حديثة تشعرني بالرضا عن وظيفتي					
05	اشعر بالرضا حول مهامي ومسؤولياتي في المؤسسة لأنها تناسب قدراتي					
06	تلتزمي المؤسسة بتقديم مبررات لتصرفاتي المخالفة للتعليمات					
07	أرى أن تطبيق جلسات استماع للآراء الموظفين تساعد في اتخاذ قرارات مرضية للجميع					
08	أرى أن إجراءات العمل بسيطة وواضحة واعلانها لا يستغرق وقتا طويلا					
09	تزداد ثقتي بالإدارة كلما كان الكشف عن الأنظمة والتعليمات واضح وصريح					
10	أملك وسائل اتصال تسمح بإيصال المعلومات بطريقة سهلة					
11	أستطيع التواصل مع الأطراف الإدارية بسهولة لتوفر قنوات اتصال متنوعة					

شكرا على حسن تعاونكم معنا

## المخلص

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

علاقة الشفافية الإدارية بالرضا الوظيفي بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -تبسة-

يشرفنا أن نطلب من حضرتكم التوقيع على تأكيد تحكيم استمارة الاستبيان

قائمة الأساتذة المحكمين

الامضاء	الرتبة	التخصص	الأستاذ
	استاذ محاضر (أ)	إدارة أعمال	الأستاذ دريس يحيى
	استاذ محاضر (أ)	إدارة أعمال	الأستاذ زرزور براهيمى
	استاذ محاضر (أ)	إدارة أعمال	الأستاذ حناشي توفيق

تحت إشراف الأستاذة:

د. علجية مقران

من إعداد الطالبتين:

- جيهان بالعيد
- فريال بن عيشة
- 

السنة الجامعية 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - قبة العرش



2023/2022



اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة العربي البسي نسبة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

مع المؤسسة: ديبولغاز لبيد

مقرها في: ولاية تلمسان

متمثلة من طرف:

الرتبة:

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبق للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- محمدان بالعيد

2- خريال بن بيشة

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاه في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات البنائية، وفي تخصص الطلبة المعتمدين.

البحص: ماستر ادارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبقى يجرى في مصلحه تسم المراد الشريفة  
الفترة من: 23/03/2023 إلى: 23/03/2023

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسانقات الضرورية لتنفيذ الأمل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثي يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجانه المحدده في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة وعقوبة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن يرسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تدعم المؤسسة الكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعه بين الطرفين عند الوجود والإفان الدائنة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

رئيس قسم الموارد البشرية  
عبد الحفيظ بن عبد الحميد  
مديرية التوزيع البشرية  
قسم الموارد البشرية  
مديرية التوزيع البشرية  
حرر في : 12 شهر 2022  
رئيس قسم علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
د. صالح محرز



الملحق رقم (05): إذن بالطبع لمذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
بإيم والتقييم


إذن بالطبع لمذكرة التخرج/تقرير الترتيب

أنا الممضي أسفله الاستاذ: .....  
المشرف على مذكرة التخرج للسنة الجامعية 2022/2023  
ماستر للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- جيهان بالكبير ..... 2- فريال بن عبد الله  
عنوان المذكرة: علاقة المشرفين بإدارة الأرواح بالرجوع الوظيفي من اجرة بالمؤد  
دراسة حاتمة مؤتمسة لسونلغاز - تبسة -  
تخصص: إدارة الأعمال

اللسانس للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....  
4- ..... 5- .....  
عنوان التقرير: .....  
تخصص: .....

مصادقة الإدارة	تاريخ الامضاء	اسم ولقب الاستاذ المشرف
	2022/05/23	جيهان بالكبير

## الملخص

الملحق رقم (06):

- التوزيع الطبيعي

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	نظم المعلومات الإدارية	الاتصال الإداري	المساءلة الإدارية	المشاركة الإدارية
Kolmogorov-Smirnov Z	1,236	1,304	1,137	1,044
Asymp. Sig. (2-tailed)	,094	,067	,151	,226

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الإجراءات واللوائح	تقييم الأداء	الشفافية الإدارية	الرضا الوظيفي
Kolmogorov-Smirnov Z	,903	1,092	,691	,719
Asymp. Sig. (2-tailed)	,388	,184	,726	,679

.a. Test distribution is Normal

.b. Calculated from data

- التكرار والنسب

### الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	38	76,0
أنثى	12	24,0
Total	50	100,0

### السن

	Frequency	Percent
--	-----------	---------

## الملخص

Valid	أقل من 30 سنة	4	8,0
	من 30-40	24	48,0
	من 40-50	17	34,0
	من 50 فما فوق	5	10,0
	Total	50	100,0

### المستوى

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	8	16,0
	جامعي	32	64,0
	تقني سامي	10	20,0
	Total	50	100,0

### الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	14,0
	من 5-10	15	30,0
	من 10-15	12	24,0
	من 15 فما فوق	15	30,0
	5,00	1	2,0
	Total	50	100,0

• معامل الثبات ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	41

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نظم المعلومات الإدارية	136,1174	697,148	,867	,966
الاتصال الإداري	135,8907	703,971	,882	,967
المساءلة الإدارية	135,9974	708,480	,828	,967
المشاركة الإدارية	136,4240	709,457	,738	,967

## الملخص

الإجراءات واللوائح	136,3107	704,446	,857	,967
تقييم الأداء	136,3107	703,756	,829	,967
الشفافية الإدارية	136,1752	704,318	,985	,966
الرضا الوظيفي	136,1222	709,954	,939	,967

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

### Statistics

	الجنس	السن	المستوى	الخبرة	x1	x2	x3
المتوسط الحسابي	1,2400	2,4600	2,0400	2,7600	3,7200	3,4800	3,5600
الانحراف المعياري	,43142	,78792	,60474	1,09842	1,03095	1,16479	1,18080

### Statistics

	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
المتوسط الحسابي	3,9000	3,8000	3,7400	3,6600	3,5800	3,8800	2,9600
الانحراف المعياري	,90914	1,03016	,98582	,96065	1,12649	,98229	1,14214

### Statistics

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17
المتوسط الحسابي	3,6200	3,2600	3,4600	3,3600	3,3600	3,4200	3,3200
الانحراف المعياري	1,08590	1,00631	1,01439	1,02539	1,06445	1,03194	1,18563

### Statistics

	x18	y1	y2	y3	y4	y5	y6
المتوسط الحسابي	3,4400	4,0600	3,0200	3,2000	3,5000	3,4800	3,9400
الانحراف المعياري	1,10951	,86685	1,02000	1,12486	1,03510	1,11098	,91272

### Statistics

	y7	y8	y9	y10	y11	نظم المعلومات الإدارية
المتوسط الحسابي	3,8000	3,4400	3,8400	3,5600	3,5600	3,5867
الانحراف المعياري	1,12486	1,09096	,99714	1,21487	1,19796	1,03796

### Statistics

	الاتصال الإداري	المساءلة الإدارية	المشاركة الإدارية	الإجراءات واللوائح	تقييم الأداء
المتوسط الحسابي	3,8133	3,7067	3,2800	3,3933	3,3933
الانحراف المعياري	,87588	,82928	,90190	,89008	,93481

### Statistics

## الملخص

	الشفافية الإدارية	الرضا الوظيفي
المتوسط الحسابي	3,5289	3,5818
الانحراف المعياري	,78103	,70490

- معامل الارتباط بيرسون

### Correlations

		الشفافية الإدارية	الرضا الوظيفي
نظم المعلومات الإدارية	Pearson Correlation	,890	,760
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
الاتصال الإداري	Pearson Correlation	,879	,829
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
المساءلة الإدارية	Pearson Correlation	,858	,754
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
المشاركة الإدارية	Pearson Correlation	,801	,632
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
الإجراءات واللوائح	Pearson Correlation	,852	,821
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
تقييم الأداء	Pearson Correlation	,857	,746
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
الشفافية الإدارية	Pearson Correlation	1	,883
	Sig. (2-tailed)		,000
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,883	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

- اختبار الفرضيات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760 <sup>a</sup>	,577	,568	,46312

a. Predictors: (Constant), نظم المعلومات الإدارية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,052	1	14,052	65,516	,000 <sup>b</sup>

## الملخص

Residual	10,295	48	,214		
Total	24,347	49			

- a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي  
 b. Predictors: (Constant), نظم المعلومات الإدارية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,731	,238		7,280	,000
	نظم المعلومات الإدارية	,516	,064	,760	8,094	,000

- a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 <sup>a</sup>	,687	,680	,39875

- a. Predictors: (Constant), الاتصال الإداري

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,715	1	16,715	105,126	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,632	48	,159		
	Total	24,347	49			

- a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي  
 b. Predictors: (Constant), الاتصال الإداري

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,039	,254		4,085	,000
	الاتصال الإداري	,667	,065	,829	10,253	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 <sup>a</sup>	,568	,559	,46792

a. Predictors: (Constant), المساءلة الإدارية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,838	1	13,838	63,201	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,509	48	,219		
	Total	24,347	49			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المساءلة الإدارية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,207	,306		3,943	,000
	المساءلة الإدارية	,641	,081	,754	7,950	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 <sup>a</sup>	,400	,388	,55165

a. Predictors: (Constant), المشاركة الإدارية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,740	1	9,740	32,006	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,607	48	,304		

## الملخص

Total	24,347	49			
-------	--------	----	--	--	--

- a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), المشاركة الإدارية

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,960	,297		6,600	,000
	المشاركة الإدارية	,494	,087	,632	5,657	,000

- a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 <sup>a</sup>	,675	,668	,40614

- a. Predictors: (Constant), الإجراءات واللوائح

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,429	1	16,429	99,602	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,918	48	,165		
	Total	24,347	49			

- a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), الإجراءات واللوائح

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,374	,229		6,013	,000
	الإجراءات واللوائح	,651	,065	,821	9,980	,000



## الملخص

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 <sup>a</sup>	,556	,547	,47464

a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,533	1	13,533	60,071	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,814	48	,225		
	Total	24,347	49			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Pre

dictors: (Constant), تقييم الأداء

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,674	,255		6,562	,000
	تقييم الأداء	,562	,073	,746	7,751	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

• توزيع عدد العاملين في مؤسسة سونلغاز

GSP	EFFECTIF					
	C.S.S/C.S	C	HM	PM	E	T
STRUCTURES						
STAFF DR	1	4	0	1	0	6
S.SIE	0	1	1	1	54	57
S. Juridique	1	3	0	0	0	4
Div. Finances et	4	6	4	0	0	14

## المخلص

Comptabilité						
Div. Tech Electricité	2	7	25	5	10	<b>49</b>
Div. Planification Elec /Gaz	2	2	1	0	0	<b>5</b>
Div. Tech Gaz	2	3	3	5	4	<b>17</b>
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	1	4	18	1	2	<b>26</b>
Div. Adm Marché	1	5	8	3	2	<b>19</b>
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	2	2	0	0	<b>5</b>
Div. Ressources Humaines	3	4	6	0	0	<b>13</b>
Div. Relations Commerciales	3	8	5	7	3	<b>26</b>
S. Affaires Générales	1	3	4	2	8	<b>18</b>
AG Comm Teb1	1	5	14	1	8	<b>29</b>
AG Comm Teb2	1	5	20	2	8	<b>36</b>
AG Comm El-Aouinet	1	6	10	1	6	<b>24</b>
AG Comm Ouenza	1	3	13	0	4	<b>21</b>
AG Comm Bir El Ater	0	4	14	1	6	<b>25</b>
AG Comm Cheria	1	5	16	0	11	<b>33</b>
Dist. Elec. TEB	1	3	1	6	24	<b>35</b>
Dist. Elec. El-Aouinet	1	5	0	2	12	<b>20</b>
Dist. Elec. Bir El Ater	1	4	2	4	11	<b>22</b>
Dist. Elec. Cheria	1	3	2	4	14	<b>24</b>
Dist. Gaz. TEB	1	2	0	4	6	<b>13</b>
Dist. Gaz. El-Aouinet	0	1	2	4	9	<b>16</b>
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	2	3	9	<b>15</b>
Dist. Gaz. Cheria	1	0	1	5	5	<b>12</b>
<b>T o t a l</b>	<b>34</b>	<b>98</b>	<b>174</b>	<b>62</b>	<b>216</b>	<b>584</b>



# المخلص



### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الشفافية الإدارية بأبعادها الستة ( نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الإجراءات واللوائح، تقييم الأداء ) بالرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - تبسة- ، وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتكونة من 50 عاملا بالمؤسسة وقد تم معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

الشفافية الإدارية، الرضا الوظيفي، أبعاد الشفافية الإدارية.

### Abstract

This study aimed to identify the relationship of administrative transparency with its six dimensions (management information systems, administrative communication, administrative accountability, administrative participation, procedures and regulations, and performance evaluation) with job satisfaction in Sonelgaz Company – Tebessa –, and the analytical descriptive approach was relied on to achieve the objectives The study The questionnaire was designed as a main tool for collecting information from the study sample consisting of 50 workers in the company. The data obtained were processed by the statistical program (SPSS), where a positive relationship was found between the dimensions of administrative transparency and job satisfaction.

### keywords:

Administrative transparency, job satisfaction, dimensions of administrative transparency