



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

العنوان:

## أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي

- دراسة حالة شركة كوندور برج بوغريج -

إشراف الأستاذ:

د. بن احسن احسن صلاح الدين

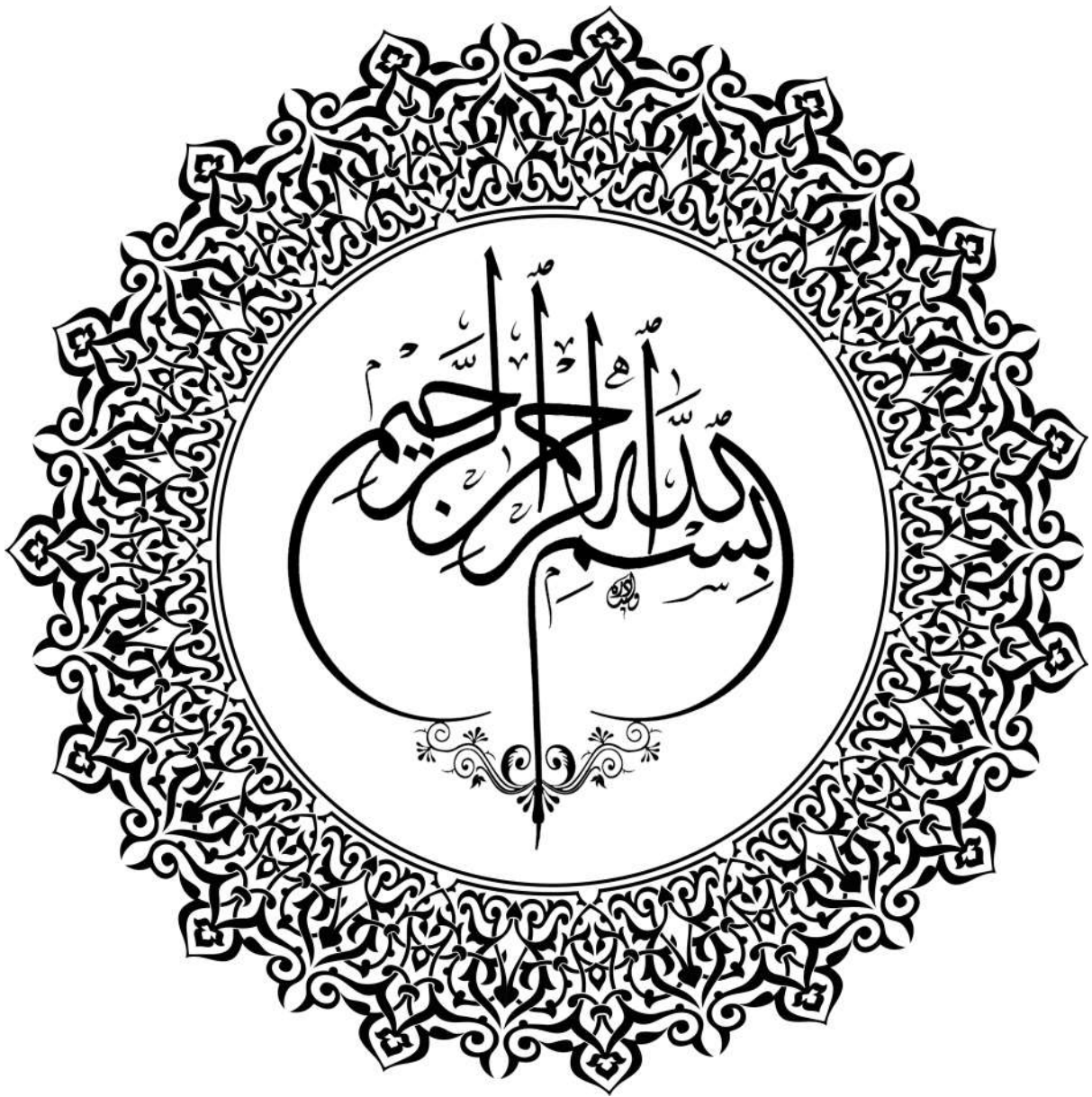
إعداد الطالبتين:

- جليلي وردة
- حريش صفاء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
صغور فريد	رئيسا
بن احسن احسن صلاح الدين	مشرفا
مانع سهام	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022





# شكر وعرهان

قبل كل شئ الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والذي كان الفضل الأول الأخير في هذا التوفيق للأستاذ المشرف بن احسن احسن صلاح الدين الذي زودنا بنصائحه

جزاه الله كل خير

والى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد

كما لافتنا التوجه بجزيل الشكر لجميع الأساتذة وكذا عمال المؤسسة لشركة كوندور الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم ومساعدتهم

## إهداء

إلى من علمني لذة النجاح ومتعته.... إلى من ساندني طيلة مسيرتي الدراسية

"إلى أبي حبيبي"

إلى من تتسارع لها عبارات الحب والامتنان على ماقدمته لي لأكون حاضرة في هذا المكان

"إلى أمي"

إلى من تسابقوا وقدموا لي الدعم واحدا تلو الآخر.... إلى ثمرات أمي وأبي

"إلى أخواتي وإخوتي"

إهداء من القلب إلى صديقاتي وزملائي

واخص بالذكر إلى زميلاتي في الجامعة اللذين سطوروا الدور الأكبر لإنجاح مشروع تخرجي

هذا بدعمهم المتواصل

إلى عائلتي الكريمة باكملها، إلى كل من كان له دور في مساندي، إلى كل ما هو جديد

سيدخل حياتي لاحقا

إلى الأستاذ بن احسن احسن صلاح الدين الذي لطالما بذل ما بوسعه لاضهار مشروع

التخرج كما يجب

"إلى زوجي وسندي في الحياة إلى نور عيني حبيبتي ابنتي "سيدرا"

## إهداء

فخر وشرف أن أعتز بهما فوق الواجب، وأن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي  
يفيض قلبها رحمة وحنان إلى التي سهرت الليالي لأنام في أمان، إلى التي لو أعطيتها كل  
ما في الدنيا ما وفيت أجرها، إليك يا أعز ما أملك أمي  
إلى الذي لم يبخل عليا بشيء احتجته غلى من سهر وتعب وجد وكد من أجل راحتي،  
إليك يا نبع العطاء ورمز العمل والصرامة، إليك يا أعز مخلوق في الدنيا أبي ومهما قلت  
فلن أوفكما حقكما مقابل الجهد الذي قدمتموه في رعايتي وتربيتي أبي وأمي حفظكما  
الله.

إلى إخوتي وأخواتي وكل الأهل الأقارب

إلى الذي أجلوا أفكاري وبددوا وحجبوا الظلمة في نفسي

إلى كل الزملاء في هذا العمل

إلى كل من عرفني ولم يجد اسمه

إلى كل من وصلهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

الملخص

## الملخص.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي من خلال الاجابة على السؤال التالي ما أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي من وجهة نظرة عمال مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريريج ،وقام الباحث بعدد استبانة لمعرفة ارضاء عينة البحث حول موضوع الدراسة ،وبلغ حجم العينة(30) عينة وتم استخدام "المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الثبات، الفا كرونياخ، الانحراف، اختبار التحليل الوصفية لاختبار الفرضيات المتمثلة في الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل) وكان من ابرز استقامات هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة الحضارية التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرضا الوظيفي

## Sommaire :

Cette étude visait à déterminer l'impact de la planification stratégique sur l'amélioration de la satisfaction au travail en répondant aux questions suivantes. Du point de vue du personnel de la Fondation Condor dans l'État de Bordj Bou Arreridj, quel est l'impact de la planification stratégique sur l'amélioration de la satisfaction au travail, les chercheurs ont préparé un questionnaire pour comprendre la satisfaction de l'échantillon de recherche avec le sujet de recherche et la taille de l'échantillon était de ( 30 ) échantillons et utilisait "moyenne arithmétique, écart type, coefficient de stabilité, alpha". Kronach, lacunes, tests analytiques descriptifs pour tester les hypothèses représentées dans la vision, la mission, les objectifs, l'analyse), l'un des aspects les plus importants de cette étude est la signification culturelle de la planification stratégique sur la satisfaction au travail dans les institutions étudiées.

**Mots-clés : planification stratégique, satisfaction au travail.**



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	تشكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الاول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي والدراسات السابقة حولها.	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مدخل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي
6	المطلب الأول: مفهوم ومستويات الادارة الاستراتيجية
8	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي
9	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي
13	المبحث الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي
13	المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي Jobsatisfaction_Satisfactition An travail
15	المطلب الثاني: أهمية الرضا
17	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
23	المطلب الرابع: عوامل الرضا الوظيفي
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة شركة كوندور برج بوغريبرج	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة كوندور
31	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها
31	المطلب الثاني: فروع المؤسسة وشهاداتها
32	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة كوندور
32	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

..... فهرس المحتويات:

36	المبحث الثاني :إجراءات الدراسة الميدانية
36	المطلب الاول: هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)
39	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها.
45	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
53	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
58	خاتمة
60	قائمة المراجع
64	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
19	جدول رقم (01): تصنيفات عوامل الرضا الوظيفي:
36	جدول رقم (02): يبين الصورة النهائية للاستبيان
36	جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي
37	جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي
39-40	الجدول رقم (05): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
40-41	الجدول رقم (06): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي.
42	جدول رقم (07): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان
43	جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
43	جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر
44	جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.
44	جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
45	جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.
45	جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي
46	جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الرسالة الاستراتيجية
47	جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأهداف الاستراتيجية
48	جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التحليل الاستراتيجي
48-49	جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الرضا الوظيفي.
50	جدول رقم (18): يبين تحليل لاختبار T-TEST لعينتين مستقلتين
51	جدول رقم (19): يبين تحليل لاختبار ANOVA لإحداد خطي بسيط
52	جدول رقم (20): يبين تحليل لاختبار ANOVA
53	جدول رقم (21): تحليل الإحداد لقياس أثر للرؤية الإستراتيجية على الرضا الوظيفي
53	جدول رقم (22): تحليل الإحداد لقياس أثر للرسالة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي
54	جدول رقم (23): تحليل الإحداد لقياس أثر للأهداف الإستراتيجية على الرضا الوظيفي التسويقي
55	جدول رقم (24): تحليل الإحداد لقياس أثر للتحليل الإستراتيجي على الرضا الوظيفي التسويقي
56	جدول رقم (25): تحليل الإحداد لقياس أثر للتخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
-ب-	الشكل رقم (01): نموذج الدراسة
33	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

# مقدمة



## مقدمة

يشهد عصرنا متغيرات وتطورات وأحداثا متسارعة ومركبة في مختلف المجالات وجميع المستويات كما تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد وتقدم منتجاتها في بيئة سياسية واجتماعية وتكنولوجية واقتصادية وثقافية تزداد يوما بعد يوم تعقدا وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، وهذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تعد الإدارة العامل الرئيسي في بناء نجاح المؤسسات، ويتفق علماء الإدارة على أن التخطيط الاستراتيجي يعد العامل الأساسي في نجاح المؤسسة

إن الشركات التي يمكنها التخطيط للمستقبل حتما ستفقد فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، أو حتى مبالغة وتنويع خدماتها، وهي بدون شك لا يمكنها اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي والإقليمي، أو حتى الدولي الذي تستهدفه، وربما يكون السعر الذي تدفعه هذه الشركة، بما يحقق في الخاتمة تحجها فعلا بصورة امثل للمنظمة.

إن شركة كوندور تعد جزء هام جدا في السوق الجزائري التي تشارك مشاركة فعالة في عملية الإنماء المجتمعي الدائم، وهذا من خلال تقديم الكثير من خلال خدماتها في القطاع الصناعي والذي يشهد تباينا ينعكس على أدائها وبمستوى الأداء المميز.

ويعد الرضا الوظيفي في الشركة من الأسباب التي تعد ذات نفوذ غير سلمي ومهمة لبذل الجهد والعطاء نحو تحديث وتطوير أداء التخطيط الاستراتيجي وبالنتيجة رفع مستوى أداء الشركة وتطويرها يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين والمتخصصين، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي من الاتجاهات الحديثة للمنظمة ويعد الرضا الوظيفي من الركائز الرئيسية لتنمية الأشخاص العاملين، ويقصد بالرضا الوظيفي "الرضا عن العمل الذي يؤديه الفرد هل هو راض عن أدائه لهذا العمل أو غير راض.

وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية الأساسية التالية:

### ما هو اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما اثر مراحل التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة كوندور.
- ماهية طبيعة العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين الرضا الوظيفي.

## فرضيات الدراسة:

تشير هذه الدراسة إلى وجود متغير مستقل هو التخطيط الاستراتيجي المستخدم في المنظمات الاقتصادية، ومتغير تابع هو الرضا الوظيفي، وتبحث هذه الدراسة في البداية في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتشكل فرضيات أية دراسة عادة على ضوء العلاقة المفترضة التي تربط مابين متغيرات التابعة والمستقلة، ولذلك تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد اثر للتخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي.

من الفرضية الرئيسية نشق الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a=0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بمرحلته المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية) على الرضا الوظيفي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a=0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بمرحلته المتمثلة في (الرسالة الاستراتيجية) على الرضا الوظيفي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a=0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بمرحلته المتمثلة في (الأهداف الاستراتيجية) على الرضا الوظيفي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بمرحلته المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي) على الرضا الوظيفي.

## نموذج الدراسة:

## الشكل (01) نموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
الترقية	التخطيط الاستراتيجي
الأمن الوظيفي	الرؤية
	الرسالة
	الأهداف
	التحليل

## أهمية الدراسة:

- تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين الأول هو الأهمية العلمية حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي والذي يعد مدخلا للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي بغية تقديم إضافة علمية ولو بسيطة من حاجة الباحثين و المهتمين بهذا النوع من الدراسات. أما الجانب الثاني فهو الأهمية العلمية حيث تسعى هذه الدراسة لاختيار أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي.

## أسباب اختيار الدراسة:

- رغبة الطالبان في الإحاطة بجوانب هذا الموضوع ومعرفة ماهية العوائق التي تحول دون التطبيق الجيد للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالرضا الوظيفي.  
- اهتمام الطالبان بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع تخصصهما إدارة أعمال.  
- الرغبة ففي التكوين والتعمق في التخطيط الاستراتيجي وآليات استثماره من أجل المساهمة في تطوير المنظمة.

## أهداف الدراسة:

- 1- توضيح أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمات عموما و للمنظمة محل الدراسة خصوصا.
- 2- توضيح الجوانب الفكرية والمعرفة لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي و الرضا الوظيفي).
- 3- التأكد من دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع تصور لكيفية تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

## منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار فرضيات الدراسة اعتمدت الطالبان على المنهج الوصفي، الذي يعتبر من أكثر المناهج التي تلائم الدراسة من الجانب النظري لطرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة على أساس تحليل البيانات على الاستبانة.

# الفصل الأول:

عموميات حول التخطيط

الاستراتيجي والرضا الوظيفي

والدراسات السابقة حولها.

**تمهيد:**

-تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الحالي سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدماتية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات المتواصلة في محيط المال والأعمال، كما تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمامها في ظل سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فالتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن واحد، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية في رفع الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم الموضوعات نالت الاهتمام من طرف الباحثين و المتخصصين، إذا عد التخطيط الاستراتيجي متغيرا مستقلا يؤثر على رضا الزبون بوصفة متغيرا معتمدا.

المبحث الأول: مدخل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم ومستويات الادارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

-تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "stategia" وتعني فن الحرب لذلك فان نقل مصطلحات الادارة يسعى بصورة أولية على الأقل "فن الادارة أو القيادة، كما تعد بأنها تلك الأعمال التي تؤدي إلى إستراتيجية واستراتيجيات فعالة ووضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذها<sup>1</sup>

-وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات. وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

-يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: (فن وعلم وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها).<sup>2</sup>

-يرى "جيلوك" أن الإدارة الإستراتيجية تعني اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

-ويعرفها الدكتور " سعد غالب ياسين" بأنها(منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الزغبى ماجد راضي "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة"، جامعة عمان ، ص 96.

<sup>2</sup> علي حسين علي وآخرون."الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص434 .

<sup>3</sup> عبد المللك مزهودة."دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ص9 .

<sup>4</sup> ياسين سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية" دار اليازوري العلمية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص5 .

ثالثا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

### 1- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة:

-تركز هذه الاستراتيجية على تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة لصياغة رسالة المنظمة وتهدف إلى حشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### 1- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

-تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات الأعمال، يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.<sup>2</sup>

### 2- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي :

-يعني وضع خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للإنتاج.....حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين "إدارة الاستراتيجية". ط1، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998، ص6

<sup>2</sup> سوما علي سليطين، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2006،

## المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم المستحدثة في علم الإدارة ومن خلال هذا المطلب سنحاول ضبط مفهومه من خلال مختلف التعاريف المقدمة له، وكذا أهم خصائصه.

**1-التعريف الأول:** يرى "داركر" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً.<sup>1</sup>

**2-التعريف الثاني:** يعرف بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلية التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة.

**3-التعريف الثالث:** يرى كل من "جودستن" و "نولان ويفر" أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل وأنه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة من خلال بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لعروسي عبد المالك، "دور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال جامعة بشار، 2001، ص23

<sup>2</sup> عمري سامي، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل في ضل التخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006، ص.18



### ثانيا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

على ضوء ما سبق يمكن ذكر الخصائص التالية للتخطيط الاستراتيجي:

- 1-يقوم على المخاطرة، فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية.<sup>1</sup>
- 2-يقوم على ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.
- 3-هو أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا.
- 4-يركز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب.
- 5-الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- 6-التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع بالتطور السائد من جهة .
- 7-الآثار طويلة الأجل: التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إيجاد تغيرات أساسية ومهمة في المنطقة.<sup>2</sup>
- 8-المشاركة الواسعة: التخطيط الاستراتيجي من متطلباته المشاركة الواسعة عند وضعه ابتداء من الإدارة العليا إلى الموظفين والمساهمين.
- 9-المرونة: التخطيط الاستراتيجي يتميز بالمرونة، حتى يكون لديه القدرة على مواجهة المستجدات المتوقعة عند التنفيذ.
- 10-المستقبلية: التخطيط الاستراتيجي ينظر للمستقبل على الرغم من أنه يعتمد على الماضي وماهو في الوقت الحاضر لمعرفة واقع المنظمة.
- 11-ترتيب الأولويات والخيارات: التخطيط الاستراتيجي يتطلب بأن يحدد الخيارات أمام المنظمة التي تتبعها في خططها التنفيذية.

### المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي

استعرضت العديد من الدراسات والأدبيات أهمية التخطيط الاستراتيجي من جوانب مختلفة يمكن تلخيصها في الآتي:

<sup>1</sup> عبد الله عبد الحميد، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصور، 2006

<sup>2</sup> الحسن، ربحي و العفيف، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي" في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية إدارة أعمال مجلد.

- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها.<sup>1</sup>
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية.
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة.
- إعداد وتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب العلاقة.
- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بدليل إرشادي حول ما تسعى لتحقيقه.

#### **المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي**

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي والتي تتلخص فيما يلي:

**1-الرؤية الإستراتيجية:** هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، في هذه المرحلة يتم صياغة رؤية شاملة لما تريد أن تحقق المنظمة في المستقبل. حيث تبين الرؤية الإستراتيجية إلى أين تريد أن تتجه المنظمة في المستقبل وتحديد اتجاه الأعمال فيها كما تعتبر الرؤية بأنها وصف لطموحات الشركة في المستقبل، لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، ذلك على صعيد الفرد، إما على صعيد الشركة فهي بضع مفردات تصف صورة الشركة في المستقبل وتدفع كل شخص منها للعمل مع زملائه ومن أهم الخصائص التي تتسم بها:<sup>2</sup>

- الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- المرونة:** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- جماعية:** يشارك في وضعها جميع العاملين.
- الجاذبية:** تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم .

<sup>1</sup> الكويس محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط 2012، ص16

<sup>2</sup> مزهودة، عبد المللك، (2007) "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي" دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة، ص105.

**2-الرسالة الإستراتيجية:** يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليها.

#### **خصائص الرسالة الإستراتيجية:**

**-الوضوح ودقة التعبير:** فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيرها.

التحدي والمواجهة والإصرار.

**3-الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:** عرفها "القظامين" على أنها(النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، تحدد الأهداف)، كما تمثل هذه المرحلة العنصر المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث تعد الأهداف الإستراتيجية أساس نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتمثل حلقة الوصول بين المستوى الاستراتيجي الأعلى والمستوى التالي، ومن ثم تنبثق تلك المقاصد والأهداف من رسالة المنظمة إلى تحقيقها فهي تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة للوصول إليها أو النهايات المرغوبة للفعل المؤسسي و تتمثل أهم خصائصه في :

#### **خصائص الأهداف أو الغايات الاستراتيجيية:**

**-**أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق.

**-**وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة.

**-القابلية للفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد.

#### **4-التحليل الاستراتيجي للبيئة:**

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي منظمة من خلال الفرص التهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة وعناصر القوة والضعف الآتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

ويشمل التحليل الاستراتيجي على:

#### **1-تحليل البيئة الداخلية:**

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:

1-المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

2-إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

3-ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي(نقاط القوة والضعف)والتحليل الخارجي (الفرص التهديدات).

**ب-تحليل البيئة الخارجية:**

تعد دراسة تحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين، وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في:

**1-الأهداف التي يجب تحقيقها:** فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها.

**2-الموارد المتاحة:** تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيات، آلات، أفراد....) وكيفية الاستفادة منها.

**3-أنماط القيم والعادات والتقاليد:** أشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستعامل معها المنظمة.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول الرضا الوظيفي

حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين عالمي الارادة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الاخر، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث التي تسعى للإجابة عن الاسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله او عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولايزال هناك اختلاف تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية وقد خصصنا هذا المبحث لدراسة هذا المفهوم من خلال المطالب التالية:

• مفهوم الرضا الوظيفي

• اهمية الرضا الوظيفي

• ابعاد الرضا الوظيفي

• عوامل الرضا الوظيفي

### المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي *Jobsatisfaction\_Satisfactition An travail*

لايوجد حتى الان اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للرضا الوظيفي وسبب ذلك هو اختلاف الابحاث والدراسات وتعدد المجالات العملية التي تناولناه بالدراسة، فالرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث، فيمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الاشارة الى نظرة عامة حول الرضا :

#### أ\_ تعريف الرضا :

• لغة: هو ضد السخط، وارتضائه يعني رآه له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه.<sup>2</sup>

• اما اصطلاحا :

فعرف مُمفورد<sup>3</sup> (mumford) الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004 ص 194 195.

<sup>2</sup> ابن منظور ابو الفضل جمال الدين بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005، ص 168.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص، 196.

## الفصل الأول: .....عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي والدراسات السابقة حولها.

وقد عرفه هاوار وثيب (thaward and sheth) بأنه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.<sup>1</sup>

### ب\_ تعريف الرضا الوظيفي :

عرفه هوبرك (Hoppeck) بأنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق انني راضي بوظيفتين."<sup>2</sup>

كما عرفه فروم (vroom) انه "اتجاه ايجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه".<sup>3</sup>

وعرفه ستون (Stoon) بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها".<sup>4</sup>

ويعرف لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته او ما يحصل عليه من تلك الوظيفة."<sup>5</sup>

ويعرف بلجن (Blegen) بأنه: شعور الفرد اتجاه وظيفته وان هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة .

ويشير بلوك الى ان الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدم الفرد للعمل وازادته.<sup>6</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه مثل حصيلة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الانتاج تتجه للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المناوي "سلوك المستهلك"، ط2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص122

<sup>2</sup> هاشم عبد الرزاق، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص85.

<sup>3</sup> هاشم عبد الرزاق، نفس المرجع، ص 86

<sup>4</sup> محمد سعيد انور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص195 و196.

<sup>5</sup> سامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الادارية مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، ماي 2007، ص 243.

<sup>6</sup> محسن اسعد، ورسلان نبيل اسماعيل، "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994 م، ص 94.

<sup>7</sup> الرشودي محمد عبد الله، " مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1997، ص 37.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء اداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد الى العمل والانتاج.<sup>1</sup>

### **المطلب الثاني: اهمية الرضا**

يعطي الرضا الوظيفي اشارة حول السلوك الفردي للعمال عموما تجاهوا عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوكا ايجابيا تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوكا سلبيا تجاهه، وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة ادراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الاكثر اهمية في مجال السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

وتظهر اهمية مؤشر الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي :

#### **1- اهمية الرضا الوظيفي للمواد البشرية :**

ان ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى :

-القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية اكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

-الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بان جميع حاجاتها المادية من اكل وشرب سكن.... الخ، وغير مادية من تقدير واحترام، امان وظيفي.... مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة .

-زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

-الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الفالح، نايف بن سماعيل، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2001، ص 81.

<sup>2</sup> Spreitze, Gretchen 8 Kizilos, Mark 8 Nason, Adimemsional ana lysis of the relations hip between psychological empowerment and effectiveness, Satsrction, and strain, Journal of management, Vol 23,No, 5,P142.

<sup>3</sup> سالي علي محمد حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة عن شمس، القاهرة، 2000، ص

إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.<sup>1</sup>

## **2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :**

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

-ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية :

فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها .

-ارتفاع في الإنتاجية :

فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء .

**-تخفيض تكاليف الإنتاج :**

فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى..... الخ .

**-ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة :**

فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد يعلقها بمؤسستها.<sup>2</sup>

وقد ذكر ليكرت (Likert) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف

عدم الرضا، وأشار ليكرت إلي أن الجميع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب

العناصر رفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتوجاتها.

ومن ثم فإنه ثمة نوعا من الإتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في

انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.<sup>3</sup>

## **3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :**

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .

-ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

<sup>1</sup> إناس فواد نووي فلمبان، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة "، مذكرة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1429، ص29.

<sup>2</sup> شنوئي نور الدين. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص19.

<sup>3</sup> الحيدر عبد المحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض "،(بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 44 34.



من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيًا لإرتباطه بإتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها.... الخ .

وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وماتزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتمامًا به نظرًا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطور، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والسيولوجية والبيئية التي تحيط بعلاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي أو التي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يلي :

#### 1- الأجور والرواتب :

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح .

ومن الجدير ذكره أن "هرزبرج" خالف الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمتع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المآخذ منها :

✓ يختلف الأفراد في درجة تفضلاتهم للحاجات، كما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور بدرجة أكبر في الدول النامية نظرًا لأهمية العوامل الأقل في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي .

✓ تعد الأجور إحدى المتبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.<sup>2</sup>

#### 2- محتوى العمل وتنوع المهام :

يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل .

<sup>1</sup> البديوي محمود، "الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة"، مجلة عالم السعودية، نوفمبر، 2006، ص 2.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2006، ص 176.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة .

### **3 - إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :**

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل، والقدرة والمعرفة إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جزاء ذلك .

### **4 - فرض التطور والترقية المتاحة للفرد :**

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرضية الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا .

### **5 - نمط القيادة :**

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز إهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الأشياء وعدم الرضا .

### **6 - الظروف المادية للعمل :**

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل .

### **7 - عدالة العائد :**

أوضح "آدمز" Adam'z بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه.... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الأشياء وعدم الرضا.<sup>1</sup>

### **المطلب الرابع: عوامل الرضا الوظيفي :**

تعتبر الوظيفة في حقيقتها مركب من المهام والادوار والمسؤوليات والتفاعلات والمحفزات والعوائد ومن ثم فإن الرضا الوظيفي يتطلب ان تتحلل الوظيفة إلى عناصر المكونة لها .

فالرضا الوظيفي قد يتمثل في موقف العامل من هذه العناصر منفردة أو مجتمعة، أو قد يتخلص في موقف عام من وظيفته دون الإشارة لأي من عناصرها، وهناك عدد من العناصر وردت في الكتابات والأبحاث المتعلقة بالرضا الوظيفي ثم الإتفاق على بعضها و الإختلاف على الآخر .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص 17.

## الفصل الأول: .....عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي والدراسات السابقة حولها.

وسنورد في هذا الإطار جملة من التصنيفات لعوامل الرضا حسب ماورد في مؤلفات وأبحاث المختصين بموضوع الرضا الوظيفي وذلك من خلال الجدول رقم التالي

جدول رقم : (01) تصنيفات عوامل الرضا الوظيفي:

الكاتب	شكري سيد أحمد	محمد علي محمد :	دخيل بن عبد الله
عوامل الرضا الوظيفي	-العمر ومدة الخبرة . -الجنس . -نوع التأهيل العلمي ومستواه . -عبء العمل . -نمط الإدارة . -العلاقات مع الغير . -المكانة الإجتماعية . -بيئة العمل.	-كفاءة الإشراف المباشر . -الإندماج مع الزملاء . -الرضا عن محتوى العمل . -توفر الهادفية والفاعلية . -عدد المكافآت الإقتصادية . -الحالة الصحية والبدنية والذهنية.	-طبيعة العمل أو المهنة . -العائد المادي لترقية . -الإعتراف . -المنافع . -ظروف العمل . -الإشراف . -العلاقات مع الزملاء . -نوع التنظيم . -المركز الإجتماعي للمنظمة.

سنعتمد في دراستنا هذه على عدة عوامل هي:

### 1- الأجر :

إن الأجر يعد أحد أهم عوامل الرضا عن العمل، ولما نقول هذا نؤكد على أنه ليس كل مقابل مالي يرضي العامل فقد يكون الأجر عاملا من العوامل الإستهائية و الإضطراب وعدم الرضا حينما يكون غير كاف، "لأن ما يهم الفرد في الواقع هو القوة الشرائية للأجور أي ما يستطيع أن يشتريه من سلع وخدمات، ولذلك يوجد الإهتمام إلى الأجور الحقيقية أي الأجور مترجمة إلى القوة الشرائية".<sup>1</sup>

و يعتبر أكثر دقة لم يعد يدرك الأجر أساسا كعلاقة متولدة من العمل فقط، بل كمستلزم مشتق من الحاجات الأهم للمعيشة، لأنه يمتد ليعطي الشعور بالأمن، ويرمز إلى المكانة الإجتماعية فضلا من كونه رمز للتقدير و الإحترام، وبفضله يستطيع الفرد إشباع حاجاته الإجتماعية من خلال تبادل المجاملات الإجتماعية مع الآخرين.<sup>2</sup> ويتجسد عدم الرضا عن الأجر لدى العامل، حينما يكون الأجر النقدي لا يلي القوة الشرائية كما سبق وشرحنا ذلك، وأيضا حينما لا توزع الأجور بالعدل، بعدم إحترام مبدأ (لعمل متساو أجر مساويا).

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق، ص 147

<sup>2</sup> صالح بيومي، "حوافر الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 13.

فهذا يعتبر الأجر مؤثرا قويا وبدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي حسب ما كشفت عنه الدراسات التي كشفت وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والعكس بالعكس صحيح.<sup>1</sup>

### 2- الترقية :

إن الترقيات من الموصوفات التي لها أهميتها في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهي تمثل إحدى الحوافز المعنوية إلى جانب كونها حافزا ماديا يستثير العاملين ويدفعهم للإنتاج، وفي هذا يتضح وجود جانبين في أهمية الترقية للعامل، الجانب المعنوي المتمثل في الترقى إلى مركز أفضل، والجانب المادي المتمثل في تحقيق المكاسب المادية كالزيادة في المرتب الذي يحصل عليه .

لقد أشار فروم (Vroom) إلى أن هناك علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا الوظيفي، وهذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يرتبط مفهوم فرص الترقية بمفهوم الطموح أو توقعات الفرد، كلما كان طموح أو توقعات الترقية لدى الفرد أكبر مما هو متاح فعلا للترقية في العمل كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح.<sup>2</sup>

أما صلاح بيومي في كتابه "حوافز الإنتاج في الصناعة" فقد بين أن الرضا على عامل الترقية يتحقق "عندما يكون تقييم العمال على أساس موضوعي، بحيث لا يكون هناك مجال إلى التقديرات الشخصية أو الأساليب غير الشريفة، وفي الحالة يكون العامل مطمئنا على مستقبله، أو عمله وترقيته، ويتأكد أن لا وصول إلى مراتب أعلى إلا بالعمل الجاد والمخلص".<sup>3</sup>

وبناء على ما تقدم تقول أنه كلما كانت الفرص متساوية أمام العاملين، للحصول على الترقية طبقا لقدراتهم وخبراتهم، ومدى إسهامهم في تحقيق وإنجاز الأعمال، كانت السعادة أكثر، ودرجة الإنتماء للعمل أفضل، ومستوى الرضا أعلى .

### 3- ظروف العمل المادية :

حتى يتحقق الرضا الوظيفي في أحد جوانبه على الأقل يجب أن تكون الظروف المادية للعمل ملائمة حيث تتوفر العوامل التالية ( الإضاءة، التهوية، النظافة، قلة الضوضاء، ساعات العمل....) وغيرها بشكل مناسب ملائم، تتجه إلى تحفيز العامل لا إلى تثبيطه .

فالإضاءة الجيدة تساعد على تخفيض الحوادث، التعب، وتخفف من الوقت الضائع أثناء العمل، في حين الإضاءة السيئة تثير في نفوس الكثير من العمال الشعور بالإنقباض، وقد تؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء .

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>2</sup> المرجع سابق ذكره، ص 149.

<sup>3</sup> صلاح بيومي، مرجع سابق، ص 15.

## الفصل الأول: .....عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي والدراسات السابقة حولها.

والضوضاء بزيادتها تسبب الإجهاد العصبي، وضعف حاسة السمع للعاملين، وأحيانا إلى فقدانها بالتدرج بمرور الوقت، و إذا شعر العامل أن الضوضاء ترجع إلى عدم إكتراث الإدارة براحته أثر ذلك على رضاه في العمل تأثيرا ملحوظا، وبتخفيض الضوضاء قد يكون من أهدافه تحسين العلاقات العمالية و رفع الرضا لديهم .

أما عن بعض الظواهر المتعلقة بهذا الجانب كالحرارة و الرطوبة و الركود في الهواء، فهي تتجه إلى التقليل من راحة الإنسان، و تزيد في حساسيته بالإجهاد، من شأنها أن تخفض من مستوى الرضا لدى العمال .

وبالنسبة لساعات العمل فيجب توزيعها ما بين فترات للعمل و أخرى للراحة، لتفادي كل من الإجهاد والتعب، وتجنب المزيد من حوادث العمل .

ومجمل ما سبق أن العوامل السالفة الذكر تتداخل وتتكامل فيما بينها بشكل كبير لتأثر أو تساهم في حالة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

### 4- جماعة العمل :

إن جماعة العمل تقوم بدور فعال في تشكيل إتجاهات الفرد العامل نحو عمله، حيث نجد أعضاء جماعة العمل يؤثر بعضهم في بعض ويتفاعلون فيما بينهم، ويتوقف هذا التفاعل سواء كان إيجابا أو سلبا على نوع الجماعة .

فالجماعة المتماسكة تزيد من شعور الفرد بالأمن والحرية و الإنتماء، و من ثم يزداد نشاطه، في حين يزيد تبرمه وغيابه وشعبه حين لا يجد القبول والتقدير من جماعة العمل، وهذا ما تؤيده نتائج بحوث العلاقات الإنسانية بأن "كل مظاهر الغياب والتمارض وضعف مستوى الإنتاج وعدم الرضا تكشف عن وجود جماعة عمل غير متماسكة، و أن جماعة العمل قد تدعم سياسة الإدارة بتوجيه أعضائها نحو زيادة الإنتاجية، و قد تقاوم الإدارة وترفض التعاون معها وتقيد الإنتاج بحد معين إلى غير ذلك من الضوابط التي تمارسها الجماعة."<sup>1</sup>

وعندما تسير طبيعة العمل فرص الإتصال والتفاعل الإيجابي بين جماعة العمل، فإن رضاهم عن عملهم سيكون مرتفعا، ولذلك تعتبر العلاقة الناشئة بين أعضاء جماعة العمل وثيقة بالرضا أو عدمه حسب طبيعة ونوع وإتجاه تلك العلاقة .

### 5- نمط الإشراف :

يمثل الإشراف العنصر المحرك للعمل داخل المنظمات، و هو عامل أساسي في تنفيذ سياسة المؤسسة، و المشرف هو العنصر الديناميكي الفعال الذي ينشأ مناخا للعمل يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة .

<sup>1</sup> محمد علي محمد، "علم الاجتماع التنظيمي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.

وأشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة (مشجن) أو التي أجريت بجامعة (أوهايو) إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل نمط من سلوك الإشرافي (الفوضوي الأتوقراطي، الديمقراطي) والرضا الوظيفي للعمال، و لكن المشرف الناتج هو الذي يستطيع أن يثير دوافع العمال الكامنة نحو العمل، و أن يوجه هذه الدوافع لتحقيق الأهداف المشتركة والمؤسسة، و عليه فكلما زاد إهتمامه بهم إرتفع شعورهم بالرضا، و عكس هذا السلوك يؤدي إلى تدهور الحالة النفسية للعامل، و إنخفاض مستوى رضاه وبالتالي إنتاجيته .

#### **6- محتوى العمل :**

يعتبر الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل أعلى الرضا الوظيفي حديثا "نسبيا" ومع ذلك فقد أصبح اليوم من العناصر الهامة التي تشغل إهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي.

و إذا تكلمنا عن أهم المتغيرات محتوى العمل بدءا بدرجة تنوع مهام العمل " و التي زيادتها يبعد العامل عن كل مظاهر الروتين و الآلية و الرتابة و الملل، و يحقق له التجديد من خلال الإنتقال من مهمة إلى مهمة أخرى تثير إهتمامه و تجذبه، و بذلك يزداد أداءه و يتحسن مستوى الرضا لديه<sup>1</sup> .

و بالنسبة لدرجة السيطرة الذاتية المتاحة وحسب "قوانين البيكولوجية الإجتماعية أن الفرد كلما شارك في القرارات الهامة يتطابق بشكل أكبر مع الجماعة، وفسح المجال أمام العمال و إتاحة الفرصة لتقديم المقترحات والمناقشة الأساسية في سير عمل المؤسسة يربطهم بشكل أقوى بمهمتهم."<sup>2</sup>

#### **7- متطلبات الدور :**

تختلف سلوكيات الفرد (العامل) بإختلاف الأدوار التي يقوم بها، و الفرد العامل في التنظيم يكون مطلوبا منه أداء عدد من الأدوار، و عادة تحاول الأدوار الجيدة أن تؤكد على عدم ظهور تعارض الدور (صراعه) أو غموضه في متطلبات العمل الرسمي، حتى لا يترتب على ذلك قصور في الأداء، و عدم رضا الأفراد عن عملهم .

فعدم وضوح عناصر العمل، وعدم تأكد الفرد من إختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين، وكذلك إختقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة وغيرها، يترتب عليه إرتباك الفرد في عمله، و شعوره بالضغط النفسي و عدم الرضا عن العمل والميل لتركه، وهذا ما أوضحته "إحدى

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية"، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1998، ص 26.  
<sup>2</sup> جورج فريدمان، بيارتافيل، "رسالة سوسولوجيا العمل"، ط 1، ديوان الترقية المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ج 2، ص 106.

الدراسات أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر و الشعور بعدم الجدوى و الأهمية و إنخفاض في الرضا الوظيفي و الثقة بالنفس بدرجة كبيرة.<sup>1</sup>

#### **8- أحداث الحياة :**

غالبا ما يظهر -بصورة عامة- الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم، فينتج عن ذلك عدم الرضا الوظيفي وتبقى هذه النظرة محل جدل تتطلب دراسات مثبتة من الميدان .

---

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 195.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة باللغة العربية:

1-دراسة زغبيني (2014): "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) حالة جامعة محمد خيضر بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو اثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات بسكرة والبالغ عددهم (587)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع (180) استبانة من خلال زيارات ميدانية واستردت منها (164) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد (61) استبانة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة. واعتمد الباحث في تحليل البيانات على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن التحليل الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية.

2-دراسة(الدجني2011)بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية

في الجامعات النظامية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية ويتكون مجتمع الدراسة من (العمداء المديرين ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى )، حيث صمم الباحث استبانة تضمنت محورين لقياس واقع جودة أداء المؤسسي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد ابعاد جودة الأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

3-دراسة: إيناس فؤاد نواوي (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين

التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.



هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والتعرف على العلاقة بين كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والوقوف على العلاقة بين كل من الالتزام والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور .

**4-دراسة (مسعود بورغدة محمد 2008) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتهم بأدائهم .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية اتبع المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة (115)أستاذ تربية بدنية ورياضية تمثلت أداة الدراسة في (الاستبيان) الأول للرضا الوظيفي والثاني لتقييم الأداء ومن أهم نتائجها: تدني درجة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وامتلاكهم لمستوى متوسط في الكفايات اللازمة لأداء واجبه التدريسي كما يعتبر الأداء اقوي متغير يؤثر في الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية والرياضية.

**الدراسات السابقة باللغة الانجليزية:**

**1-دراسة : بعنوان: (lynore et al,2018)**

**Burnout,perceived stress,and job satisfaction among trauma nurses at a level i safety –net trauma center.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستويات الإرهاق، والاجهاد، والرضا الوظيفي للممرضات اللواتي يقدمن الرعاية لمرضى الصدمات في مركز معالجة الصدمات على المستوى الأول من خلال الممرضات العاملات داخل المركز، وتم استخدام تصمي المسح المقطعي لاستقصاء العوامل الرئيسية بما في ذلك التركيبة السكانية الشخصية والمهنية، والإرهاق و الإجهاد المتصور والرضا الوظيفي .يتكون مجتمع الدراسة من خلال جمع البيانات باستخدام طريقة الاستبيان وتحليلها باستخدام الأدوات القياسية للإحصاءات الوصفية، حيث تكونت عينة الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: انه يوجد هناك اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي من حيث فرص الترقية بشكل كبير من حيث العرق والحالة الصحية للممرضات.

## 2-دراسة: بعنوان:marina,(2017)

Burnout owner and manager's attitudes towards financial decision-making and planning :evidence from croatian smes.

هدفت الدراسة الى استكشاف موقف اصحاب الاعمال والمديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (الشركات الصغيرة والمتوسطة) في كرواتيا نحو اتخاذ القرارات المالية والتخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى ذلك، يتم محاولة تحديد اساليب المديرين ومهارات تنظيم المشاريع، بالإضافة الى مستوى معرفتهم المالية، ويتكون مجتمع الدراسة من خلال جمع البيانات باستخدام طريقة الاستبيان عبر الانترنت، وتحليلها باستخدام الادوات القياسية للإحصاءات الوصفية، حيث تكونت عينة الدراسة من (106) موظف من الشركات المتوسطة والصغيرة في كرواتيا، وكان معدل الاستجابة 14 بالمائة وهدفت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن معظم أصحاب الأعمال والمديرين قلقين بشأن النتائج المالية، ولكن لا يؤثرون على اتخاذ القرارات المالية في جميع مراحلها.

## 3-دراسة: بعنوان:karel et al,(2013)

Strategic planning and business performance of micro ,small and medium- sized Enterprise.

هدفت الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في عام 2012 و 2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، ويتكون مجتمع الدراسة من 677 منظمة تعمل في الغالب في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك وسلوفاكيا، هدفت الدراسة إلى إن هناك ترابطا بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود) أيضا. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ابرز ما يميز هذه الدراسة هو أنها تتناول(اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي -دراسة حالة شركة كوندور، مدينة برج بوعريبيج)، حيث أن الطالبين لم تجدا خلال بحثهما دراسات أخرى تناولت نفس متغيرات هذه الدراسة المستقلة (التخطيط الاستراتيجي بمراحله المتمثلة في، الرؤية و الرسالة والأهداف و التحليل) وأثرها على المتغير التابع (الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في، الترقية الأمن الوظيفي) في قطاع الصناعي في شركة كوندور. ومن ثم فانه يمكن القول بان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

## الفصل الأول: .....عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي والدراسات السابقة حولها.

1- إن اغلب الدراسات السابقة لهذه الدراسة أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة. ومن هنا فان هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها التي تناولت اثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي في شركة كوندور.

2- ركزت اغلب الدراسات السابقة على العملاء وما يتعلق بهم بشكل كبير، إما هذه الدراسة فقد ركزت على اثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي في شركة كوندور بمدينة برج بوعريريج

3- إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تسلط الضوء على قطاع مهم وحساس وحيوي إلا وهوا قطاع صناعي.

4- ان هذه الدراسة ستحقق بشكل عام إضافة جديدة في مجال معرفة حجم الرضا الوظيفي للعاملين في شركة كوندور .

### خلاصة الفصل:

من خلال ماتم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقدا نظرة لتعداد الابعاد الداخلية في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتم بالديناميكية والسرعة بالإضافة إلى التغيير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية ،حيث توجد علاقة ايجابية بين أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي، ومن حيث عرضنا الرضا الوظيفي توصلنا الى ان العنصر البشري هو الركيزة الأساس للنجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها ،لذا لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على ارضائه وتوصلنا ايضا الى ان الرضا الوظيفي سلوك ضمني يمكن في وحداني الفرد العامل،

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

تمهيد:

و بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي وتعرفنا على مفهوم الرضا الوظيفي من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط الجزء النظري على مؤسسة اقتصادية لها مكانة هامة في السوق الجزائري وهي مؤسسة كوندور .  
من أجل ذلك سنقوم في هذا الفصل بتقديم أو تعريف المؤسسة محل الدراسة، وسنحاول أيضا معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في كل من الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، على الرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور من أكثر المؤسسات الرائدة في مجالها في السوق الجزائرية ولهذا تم اختيارها لدراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائها من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

#### المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها

##### أولاً: نشأة المؤسسة:

تنشط المؤسسة وفقاً لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003، ويعتبر الإسم كوندور العلامة المسجلة للمؤسسة، إذ تم تسجيلها بهذا الإسم في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والإبتكارات في 30 أبريل 2003. نشاطها الأساسي قائم على إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وقد أصبحت المؤسسة خاصة ذات أسهم (SAP) في جوان 2012.

##### ثانياً: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

كوندور CONDOR هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجمع بن حمادي، يقع مقرها بولاية برج بوتريزج بالمنطقة الصناعية طريق المسيلة، تجزئة (70)، فرع (161)، تتربع على مساحة قدرها (80104م)، يتمثل الإسم التجاري للمؤسسة في (ANTAR TRADCONDOR) طبيعة الاستثمار: تصميم وبيع المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، ولوازم الإعلام الآلي، ولوحات الطاقة.

#### المطلب الثاني: فروع المؤسسة وشهاداتها

##### أولاً: فروع المؤسسة

مؤسسة كوندور هي إحدى المكونات لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:

- مؤسسة "ARGILOR" وهي وحدة الإنتاج القمح الصلب ومشتقاتها مؤسسة "POLYBEN" وهي وحدة الإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة "EMLAC" ولي وحدة الإنتاج البلاط ومواد البناء مؤسسة "TRAVAUX COUNIA" وهي وحدة المشاريع البناء العملاق؛ مؤسسة "GEPATTE" وهي وحدة الإنتاج العجائن؛ مؤسسة "HODNA" "METAL" لإنتاج الصفائح .
- من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقامة من طرف المؤسسة من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة. من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

• ثانيا: شهادات الشركة :

حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة الأيزو 9001 نسخة 2000، شهادة الأيزو 9001 نسخة 2010، كما تحصلت على شهادة الأيزو 14001 نسخة 2004، شهادة الأيزو 18001 نسخة 2007، وشهادة الأيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة كوندور

تسعى المؤسسة في الوقت الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية نذكر منها:

- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة؛ و المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛ و تدعيم الإستثمار باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات المواجهة المنافسة القائمة
- إيجاد سلاسل إنتاج جديدة؛
- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق ترسيخ ثقافة الزبون لدى كل أفراد المؤسسة؛
- لعدم الإستثمار في مجال البحث والتطوير المواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الخاصة في مجال التكنولوجيا؛
- دعم قنوات التوزيع عن طريق نشاط صالات العرض بهدف مواجهة المنافسة و العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل الإنتاج موجها للتصدي؛ و العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهة المنافسة؛ و التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- و الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله: تعتمد المؤسسة في إدارتها على هيكل تنظيمي يساعدها على أداء مهامها .

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

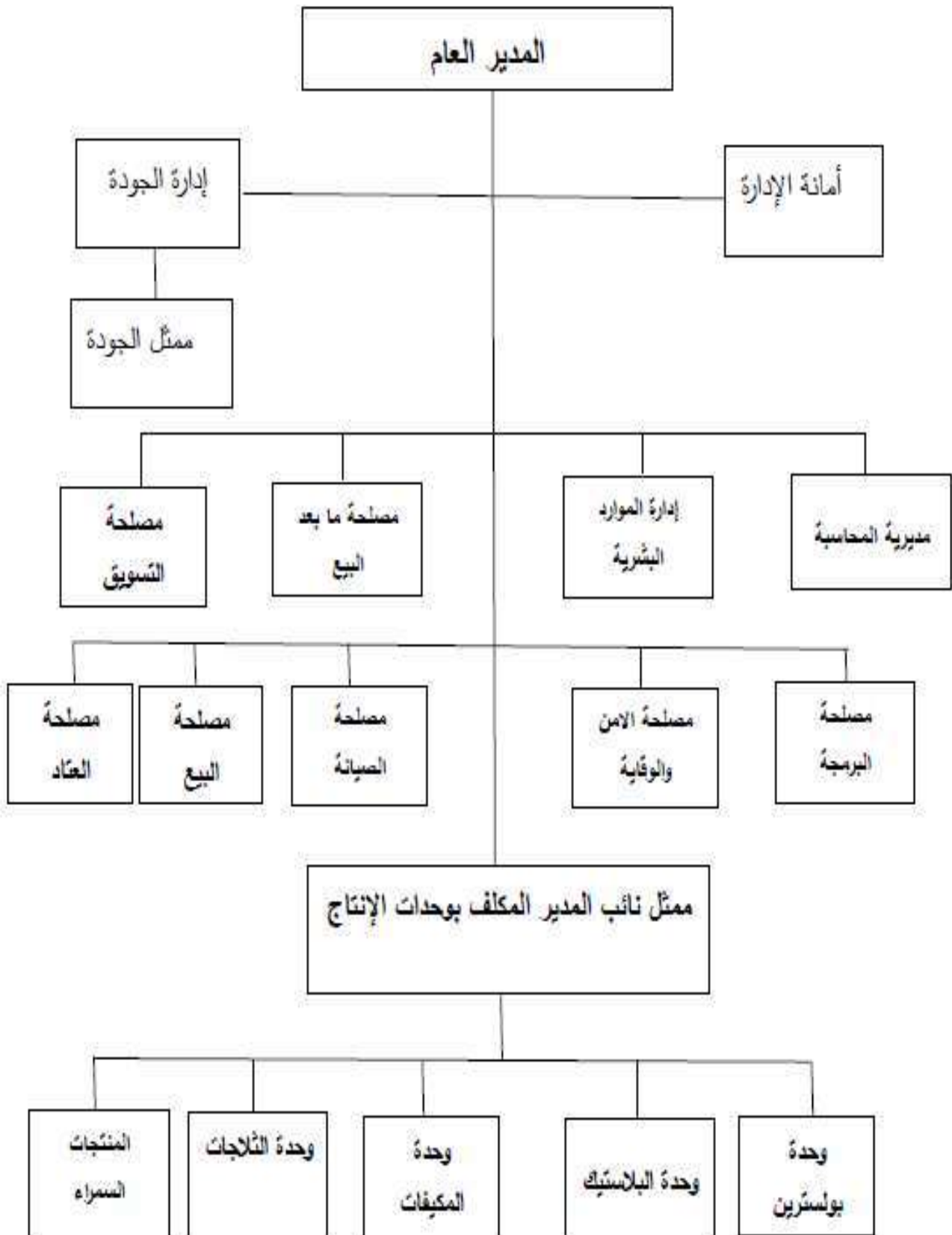
يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة كوندور اليكتروني وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة كوندور أكثر من (5000) عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر .

ويمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة كوندور اليكترونيكس " في الشكل التالي :

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة



الشل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور :

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي :

1. **المدير العام:** هو الذي يشكل حلقة بين المنشأة والمنشأة والموظفين والأهداف الخاصة بها لأنه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل و الخبرات الكافية في أصول ومبادئ الإدارة الصحيحة.
2. **أمانة المديرية:** تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة في بيئة العمل حيث تقوم السكرتارية بالعديد من المهام، منها: متابعة البريد الوارد بشكل يومي، إرسال البريد الصادر في الوقت المحدد، الحرص على تنظيم المواعيد .
3. **إدارة الجودة:** تهدف إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل.
4. **ممثل الجودة:** هي مجموعة من المبادئ والأدوات التي تهدف إلى تحقيق رضى العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج.
5. **مديرية المحاسبة والمالية:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسلا بما تكاليف المنتجات، إستلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة
6. **مديرية الموارد البشرية:** من مهامها توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعمال، التنسيق مع الهيكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
7. **مديرية خدمات ما بعد البيع:** من مهامها توفير خدمات ما بعد البيع في إطار الضمان، جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
8. **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها الأساسية في دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام، تنظيم المعارض الوطنية والدولي **9. مصلحة البرمجة:** تهتم بنظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات في عمليات يدوية وغير يدوية، حيث
10. **مصلحة الأمن:** ويوكل لهذه المصلحة مهمة حماية أملاك الشركة من الإتلاف بشتى أنواعه.
- المصلحة البيع: تتمثل أهم مهامها في الإستماع الى الزبون ، دراسة السوق وادارة مخزونه، الإمداد والتكفل بالنقل وفرز ملفات الشراء.
12. **مصلحة العتاد:** وهي المسؤولة عن إعداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، شاحنات النقل، البنزين... إلخ .
13. **ممثل نائب المدير المكلف بوحدات الإنتاج:** يتفرع لعدة وحدات الإنتاج المختلفة للأجهزة معرفة على حسب نوعها مثل :

❖ وحدة البلاستيرين.

❖ وحدة البلاستيك.

❖ وحدة المكيفات والمواد البيضاء.

❖ وحدة الثلاجات.

❖ وحدة المنتجات السمراء.

كما قامت المؤسسة مؤخرًا بتشكيل مجموعة جبائية ROUPE FISCOL تتكون من عدة شركات "حوالي

(10) شركات تابعة للشركة الأم، نذكر منها :

❖ كونتور الكترونيك ؛ كوندور لوجستيك؛

❖ كوندور خلماي؛

❖ و فندق بن حمادي

❖ برج ستيل.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى طريقة العمل من خلال تقييم وشرح مختلف مراحل دراسة الحالة.

المطلب الأول: هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

وفيما يلي توضيح هيكل أداة الدراسة النهائية:

جدول رقم (02): يبين الصورة النهائية للاستبيان

عدد العبارات	اقسام الاستبيان
أولاً: البيانات الشخصية	
20	المتغير المستقل المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
13	المتغير: التابع المحور الثاني: الرضا الوظيفي
(33) عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من أعداد الطالبتين

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة (بدائل) ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب بـ (1،2،3) على التوالي:

جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان وبحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة =  $0.80 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً:  $1.80 = 0.80 + 1$  فنحصل على مجال [1- إلى 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 1 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

**3- نشر وإدارة الاستبيان:** بعد أن تم إعداد استمارة الاستبيان بشكله النهائي، جاءت بعدها مرحلة توزيعها على العينة المقصودة من عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج، حيث تم توزيعها يدويا، حيث تم التركيز على الأفراد ذوي الخبرة والاختصاص في المجال.

**4-متغيرات الدراسة:** بما أن هذه الدراسة تناول أثر التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج، يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كالتالي:

**4-1- المتغيرات المستقلة:** المتغير المستقل هو الذي يؤثر في المتغير التابع والعكس غير صحيح، أي أن المتغير التابع لا يؤثر في المتغير المستقل، ويمكن أن يوجد أكثر من متغير مستقل يؤثر في متغير تابع واحد، وبالنسبة لهذه الدراسة يتمثل المتغير المستقل فيأثر التخطيط الاستراتيجي.

**4-2- المتغيرات التابعة:** المتغير التابع هو الذي يتأثر بالمتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة الرفع من الرضا الوظيفي.

- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statistical Package for SPSS the Social Sciences** وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، بل يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريبا ، وله قدرة فائقة على معالجة البيانات، كما أنه يتوافق مع معظم البرمجيات المشهورة، ولهذا يرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية :

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V25)

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

- الأشكال والرسوم البيانية: وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم مثل (الرسم البيان الدائري، الأعمدة البيانية... الخ)

- المتوسطات الحسابية: وهي تعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية حيث تسمح لنا في الحصول على فكرة سريعة على طريقة تركز البيانات، فعند حساب المتوسط الحسابي يساعد ذلك الرقم في معرفة وتحديد خصائص البيانات، حيث يكفي أن ننظر إلى ذلك الرقم لنعرف الكثير عن خصائص البيانات الإحصائية كمعرفة مدى موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد أيضا في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء المستجوبين، وكذا تحديد مدى أهمية كل العبارة لدى أفراد العينة وتمركز إجاباتها حول قيمة معينة وتكون المتوسطات الحسابية محصورة تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. فمثلا تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي يكون رقم المتوسط محصور بين (01-05 درجات).

- الانحراف المعياري: قد نجد أن مقاييس النزعة المركزية تكون غير كافية من أجل الحصول على نظرة متكاملة عن طريقة توزيع البيانات، إذ أنها تعطينا بعض المعلومات عن تركز البيانات ولكن لا تخبرنا مدى كثافة هذا التركز لهذه الاسباب نستعمل معايير تشتت لمعرفة تباعد البيانات فيما بينها ومن بين هذه المقاييس هو الانحراف المعياري وأكثرها استخداما في البحوث العلمية حيث يقيس تشتت القيم عن وسطها الحسابي أي قياس مدى تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبيان وكذا متغيرات الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ أي تقدير ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين وهو يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(1) وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة وتقترب من الواحد فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبانة.

- تحليل الانحدار (Régressionanalysais): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل: لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

- إضافة الى انه تم اعتماد على مستوى دلالة 0.05 لاختبار الفرضيات وحساب الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين حيث يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.

- مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value): يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها.

سنتناول في هذا المطلب مختلف النتائج المتحصل عليها من برمجية الدراسة spss 25 وهي كالآتي:

أولاً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل و مقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياس، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.

**1- حساب مؤشرات صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. الصدق البنائي لمحاو الاستبيان.

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(1+).

وتكون معاملات الارتباط الحسوبة دالة إحصائية (أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط، أقل من مستوى الدلالة: 0.05، فإن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. ومنه: توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي عبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون البعد يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه. والجداول التالية تبين نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لمحاو وأبعاد والاستبيان كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: التخطيط الاستراتيجي من خلال معامل ارتباط سبيرمان:

الجدول رقم (05): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.

رقم العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,431*	0,017	دال
02	0,386*	0,035	دال
03	0,222	0,238	غيردال
04	0,165	0,382	غيردال
05	0,099	0,601	غيردال
06	0,287	0,124	غيردال
07	0,341	0,065	غيردال

غير دال	0,068	0,337	08
دال	0,023	0,414*	09
غير دال	0,094	0,311	10
دال	0,008	0,475**	11
دال	0,004	0,507**	12
دال	0,006	0,459**	13
دال	0,010	0,362*	14
دال	0,002	0,533**	15
دال	0,003	0,520**	16
دال	0,016	0,435*	17
دال	0,002	0,536**	18
دال	0,000	0,630**	19
دال	0,007	0,485**	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

التعليق على الجدول رقم أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن : عبارات المتعلقة بالمحور تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط (Spearman المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة = 0.431 وهو دال إحصائياً حيث قيمة sig=0.017 وهي أقل من 0.05.

وأيضاً للعبارة رقم 12 مع محورها بلغ قيمة = 0.507 وهو دال إحصائياً، حيث قيمة sig=0.004 وهي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي للعبارات.

صدق الاتساق الداخلية للمحور الثاني: الرضا الوظيفي من خلال معامل ارتباط سبيرمان:

الجدول رقم (06): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

رقم العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,133	0,483	غير دال
02	0,736**	0,000	دال
03	0,708**	0,000	دال
04	0,481**	0,007	دال
05	0,526**	0,003	دال
06	0,548**	0,002	دال



07	0,669**	0,000	دال
08	0,456*	0,011	دال
09	0,359	0,051	غيردال
10	0,503**	0,005	دال
11	0,585**	0,001	دال
12	0,480**	0,007	دال
13	0,543**	0,002	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

التعليق على الجدول رقم أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط (Spearman) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 02 مع محورها بلغ قيمة =  $R=0.736$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 وأيضاً للعبارة رقم 08 مع محورها بلغ قيمة =  $r=0.456$  وهو دال إحصائياً، حيث قيمة  $\text{sig}=0.011$  وهي أقل من 0.05.

ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات الرضا الوظيفي وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه. أي: توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي بعبارة أخرى أن محور صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون المحور يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه.

## 2- حساب قيم مؤشرات ثبات الاستبيان:

يعرف الثبات الاستبائي على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف ومعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد أظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الأفراد.

ولتوضيح معنى الثبات نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضاً درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستطلاع ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تضمنه الاستبيان نتائجه تكون ثابتة أنه ثابت. وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60) وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ، حيث يعتبر مؤشر لقياس

الثبات الاستبتيان وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين في الدراسات البحثية حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبتيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبتيان

Cronbach's Alpha			محاور الاستبتيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	20	0.699	التخطيط الاستراتيجي
ثابت	13	0.741	الرضا الوظيفي
ثابت	33	0.754	عبارات الاستبتيان

يعرض الجدول رقم أعلاه النتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الاستبتيان وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبتيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول رقم أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائيا فهي أكبر من العتبة (0.6) حيث قيم محصورة بين أعلى قيمة 0.741 وادني قيمة 0.699 وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبتيان بلغت 0.754 والذي يضم 33 عبارة ومنه فأن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبتيان في قياس المتغيرات الدراسة خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبتيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبتيان وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثانيا: التحليل الوصفي للبيانات العامة وإجابات أفراد العينة نحو عبارات الاستبتيان

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبتيان والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة وكذا عرض تحليل وصفي للمتغيرات والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

#### 1- التحليل الوصفي للبيانات العامة للمستجوبين.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، الخبرة المهنية وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجداول التالية:

1-1- بالنسبة لمتغير الجنس.

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار		
40,0	12	ذكر	الجنس
60,0	18	أنثى	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول رقم أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 18 فرد بنسبة 60.0 % لصالح الفئة الإناث وهي أكبر نسبة من الذكور حيث بلغت 40.0 % بتكرار يقدر بـ 12 فرد من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

1-2- بالنسبة لمتغير العمر.

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار		
40,0	12	أقل من 30 سنة	العمر
43,3	13	من 30 إلى 45 سنة	
16,7	5	أكبر من 45 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول رقم أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 13 فرد بنسبة 41.30 % لصالح الفئة العمرية من 30 سنة إلى 45 سنة وبعدد 12 فرد بنسبة 40.00 % لصالح الفئة أقل من 30 سنة من إجمالي أفراد العينة الدراسة وما نستنتجه هنا أن معظم المستجوبين ينتمون إلى فئة الشباب وباقي الفئات بنسب أقل.

1-3- بالنسبة لمتغير الخبرة.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة %	التكرار		
50,0	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة
23,4	7	من 5-10 سنوات	
13,3	4	من 10-15 سنة	
13,3	4	أكبر من 15 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول رقم أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بعدد 15 فرد بنسبة 50.00% لصالح الفئة ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وهي أكبر نسبة من باقي فئات الخبرة وبنسبة 23.40% لصالح الفئة أكثر من 5 إلى 10 سنة وما نستنتج أن المستجوبين ليس لديهم خبرة مهنية كبيرة مما تساعد على التوصل للنتائج المرجو إثباتها في أداة الدراسة.

1-4- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار		
26,7	8	متوسط	المؤهل
23,3	7	مهني	العلمي
23,3	7	ثانوي	
26,7	8	جامعي	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بعدد 8 فرد بنسبة 26.70% لكل من فئة المتوسط والجامعي وهي أكبر نسبة من باقي فئات المؤهل التعليمي ونسبة 23.3% لصالح كل من فئة الثانوي والمهني من إجمالي عينة الدراسة.

1-5- بالنسبة لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة %	التكرار		
26,7	8	إطار	الوظيفة
46,6	14	عون	
26,7	8	عامل تنفيذ	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول رقم أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوظيفة بعدد 14 فرد بنسبة 46.60% لصالح فئة الأعاون وهي أكبر نسبة من باقي فئات الوظيفة ونسبة 26.7% لصالح كل من فئة الإطارات والأعاون التنفيذيين من إجمالي عينة الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، و تأتي كالتالي :

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد الرؤية الإستراتيجية

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	2,70	1,393	01	درجة متوسطة
02	3,17	1,234	02	درجة متوسطة
03	3,10	1,185	03	درجة متوسطة
04	3,17	0,950	05	درجة متوسطة
05	3,13	1,167	04	درجة متوسطة
الرؤية الاستراتيجية	3,05	0,782		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول رقم أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الأول الرؤية الاستراتيجية.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.05 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [ 2.61 – 3.40 ] وانحراف معياري قدره: 0.782، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة لمستوى الرؤية الاستراتيجية لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج موجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 02 بقيمة (3,17) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 01 بقيمة بلغت (2.70) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الرؤية الاستراتيجية تؤثر بدرجة متوسطة لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج.

## 2. اختبار الفرضية الثانية.

نص الفرضية: ما هو تأثير الرسالة الاستراتيجية لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج.

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الرسالة الاستراتيجية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	3,47	1,167	03	درجة عالية
02	3,43	1,305	01	درجة عالية
03	3,20	1,126	04	درجة متوسطة
04	2,90	1,094	05	درجة متوسطة
05	3,17	1,289	02	درجة متوسطة
الرسالة الاستراتيجية	3,23	0,674		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول رقم أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثانية لرسالة الاستراتيجية.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.23 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [ 2.61 – 3.40 ] وانحراف معياري قدره: 0.674، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة لمستوى الرسالة الاستراتيجية لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج موجهة

نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (3,47) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 04 بقيمة بلغت (2.90) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الرسالة الاستراتيجية تؤثر بدرجة متوسطة لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج 3. اختيار الفرضية الثالثة.

نص الفرضية: ما مستوى الأهداف الاستراتيجية لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأهداف الاستراتيجية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	2,70	1,264	02	درجة متوسطة
02	3,23	1,104	05	درجة متوسطة
03	3,03	1,159	04	درجة متوسطة
04	3,23	1,251	03	درجة متوسطة
05	2,60	1,368	01	درجة متوسطة
الأهداف الاستراتيجية	2,90	0,871		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول رقم أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثالثة لأهداف الاستراتيجية.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 2.90 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [ 2.61 – 3.40 ] وبانحراف معياري قدره: 0.871، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة لمستوى الأهداف الاستراتيجية لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج موجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 04 بقيمة (3,23) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 05 بقيمة بلغت (2.60) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن مستوى الأهداف الاستراتيجية بدرجة متوسطة لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج.

4. اختبار الفرضية الرابعة.

نص الفرضية: ما هو تأثير التحليل الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج  
جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التحليل الاستراتيجي.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	3,07	1,437	01	درجة متوسطة
02	2,23	1,305	04	درجة منخفضة
03	3,47	1,252	05	درجة متوسطة
04	3,20	1,349	03	درجة متوسطة
05	3,53	1,408	02	درجة عالية
التحليل الاستراتيجي		3,30	1,141	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول رقم أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الرابع التحليل الاستراتيجي.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.30 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [ 2.61 – 3.40 ] وانحراف معياري قدره: 1.141، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة لمستوى التحليل الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج موجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 05 بقيمة (3,53) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 02 بقيمة بلغت (2.23) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن مستوى التحليل الاستراتيجي بدرجة متوسطة لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج  
5. اختبار الفرضية الخامسة.

نص الفرضية: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج  
جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الرضا الوظيفي.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	3,27	1,311		درجة متوسطة
02	2,87	1,432		درجة متوسطة
03	3,17	1,262		درجة متوسطة



04	3,13	1,279	درجة متوسطة
05	2,73	1,143	درجة متوسطة
06	3,07	1,337	درجة متوسطة
07	3,27	1,143	درجة متوسطة
08	2,90	1,125	درجة متوسطة
09	2,73	1,437	درجة متوسطة
10	3,07	1,202	درجة متوسطة
11	3,37	0,287	درجة متوسطة
12	3,10	0,287	درجة متوسطة
13	4,07	0,258	درجة عالية
الرضا الوظيفي	3,13	0,621	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول رقم أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.14 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسط [ 3.40–2.81 ] وانحراف معياري قدره: 0.621، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة للرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج من وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم .... بقيمة (....) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم .... بقيمة بلغت (....). حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المستجوبين.

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (T) لدلالة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج استخدامنا نموذج تحليل اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين

جدول رقم (18): يبين تحليل لاختبار T-TEST لعينتين مستقلتين

العلاقة بين المتغيرين		تأثير بين المتغيرين				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(T) (T-Test)	القيمة الاحتمالية (SIG)	الجنس	العينة
2,96	0,447	28	-1,248	0222	الرضا الوظيفي	30
3,24	0,702					ذكر
						أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول رقم أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات الدلالة الفروق في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس الى وجود الدلالة الاحصائية و هذا يعني عدم وجود فروق بين الذكور والاناث في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج، و عليه نرى ان الجنس على مستوى مؤسسة «كوندور» عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي. فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.222 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05. لهذا يتم رفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس " .

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير السن تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعرييج يعزى لمتغير السن من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير السن من وجهة نظر المستجوبين.

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير السن استخدامنا نموذج تحليل اختبار ANOVA انحدار خطي بسيط

جدول رقم (19): يبين تحليل لاختبار ANOVA انحدار خطي بسيط

العلاقة بين المتغيرين		تأثير بين المتغيرين			
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل (F)	القيمة الاحتمالية (SIG)	
3,00	0,572	28	0,448	0,644	الرضا الوظيفي
3,21	0,701				أقل من 30
3,24	0,574				30-45
					أكبر من 45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول رقم أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات دلالة الفروق في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير السن الى غياب الدلالة الاحصائية و هذا يعني عدم وجود أي فروق بين الفئات العمرية في الرضا الوظيفي، و عليه نرى ان السن على مستوى مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج معامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي. فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.644 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05، لهذا يتم رفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير السن، وهذا يعني أنها لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير السن ."

- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير الخبرة تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر المستجوبين.

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى الرضا وفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزلا متغير الخبرة، استخدامنا نموذج تحليل اختبار ANOVA انحدار خطي بسيط

جدول رقم (20): يبين تحليل لاختبار ANOVA

العلاقة بين المتغيرين		تأثير بين المتغيرين			
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(T) (T-Test)	القيمة الاحتمالية (SIG)	
3,01	0,588	28	0,566	0,642	الرضا الوظيفي
3,36	0,779				
3,03	0,446				
3,26	0,689				
30					أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول رقم أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات الدلالة الفروق في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير الشعبة الى عدم وجود الدلالة الاحصائية وهذا يعني عدم وجود فروق بين ذوي الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي، وعليه نرى ان الخبرة على مستوى مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج. فقد جاءت القيمة الاحتمالية Sig المساوية 0.833 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05 لهذا يتم رفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير الخبرة ، وهذا يعني لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة «كوندور» لولاية برج بوعريريج يعزى لمتغير الخبرة".

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (21): تحليل الانحدار لقياس أثر للرؤية الإستراتيجية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الرؤية الإستراتيجية	0.164 <sup>a</sup>	0.027	3.530	-0.130	7.572	0.233

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم أن مستوى الدلالة يقدر بـ (0.233) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وبالتالي فإن هذا يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الصفرية الأولى التي مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (22): تحليل الانحدار لقياس أثر للرسالة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الرسالة الإستراتيجية	0.348 <sup>a</sup>	0.121	2.096	0.321	1.967	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرسالة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.348<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين

الرسالة الإستراتيجية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.121)، أي أن 12.1% من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الرسالة الإستراتيجية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.321 + 2.096 X \text{ الرضا الوظيفي} = \text{الرسالة الإستراتيجية}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الصفرية الثانية وقبول فرضيتها البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة..

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (23): تحليل الإنحدار لقياس أثر للأهداف الإستراتيجية على الرضا الوظيفي التسويقي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	$\beta$	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأهداف الإستراتيجية	0.179 <sup>a</sup>	0.032	2.754	0.127	6.701	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأهداف الإستراتيجية على الرضا الوظيفي التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط  $R$  (0.179<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الأهداف الإستراتيجية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.032)، أي أن 3.2% من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الأهداف الإستراتيجية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.127 + 2.754 X \text{ الرضا الوظيفي} = \text{الأهداف الإستراتيجية}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة وقبول فرضيتها البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأهداف الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (24): تحليل الانحدار لقياس أثر للتحليل الإستراتيجي على الرضا الوظيفي التسويقي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحليل الإستراتيجي	0.146	0.021	0.79	2.872	8.099	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحليل الإستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.146<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التحليل الإستراتيجي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.021)، أي أن 2.1% من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في التحليل الإستراتيجي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ الرضا الوظيفي} = 0.2.872 + X \text{ التحليل الإستراتيجي} 79$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (25): تحليل الإنحدار لقياس أثر للتخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التخطيط الإستراتيجي	0.223 <sup>a</sup>	0.050	0.288	2.228	2.948	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.223<sup>a</sup>) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية مع أنها ضعيفة بين التخطيط الإستراتيجي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.050)، أي أن 5% من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في التخطيط الإستراتيجي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.228 + 0.288 X = \text{التخطيط الإستراتيجي}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.



خاتمة

خاتمة.

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغيير السريع والمعقد مادي الى زيادة التحدي امام المنظمات في سعيها، لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجبت احداث تغيرات جوهرية في اساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد اساس على تحليل واستقراء الأحداث الماضية.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة كوندور، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وكان الغرض من ذلك هو الاجابة على الاسئلة المطروحة

واعتمدت على استبانة تتكون من 30 عينة وزعت على العمال الإجابة عنها:.

#### أولا: عرض نتائج الدراسة:

من خلال الجانب النظري اتضح لنا ان التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي اصبح من أهم الادوات التي تساعد على تحقيق الرؤي والاحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة او منظمة عالمية من تخطيط إستراتيجي . يعد مفهوم الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل لها الفرد في المنظمة عند درجة اشاع معينة ، اذا يعتبر الرضا الوظيفي ونظرا للاهتمام الباحثين بهذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات والنماذج التي طرحها الباحثين في مجال تفسير الرضا الوظيفي.

ومن الجانب التطبيقي تبين لنا:

#### ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال البيانات الوردة في الجداول ان:.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الرؤية الاستراتيجية على الرضا الوظيفي المؤسسة محل الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير (الرسالة، الاهداف، التحليل) على الرضا الوظيفي وبالتالي يمكننا اثبتت قبول الفرضية البداية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي المؤسسة محل الدراسة

#### التوصيات:.

من خلال نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية. يمكن ان نقدم جملة من التوصيات تتمثل في :

- 1- يجب على المؤسسة التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي خاصة الرؤية وبيئة عملها
- 2- يجب على المؤسسة الحرص على جعل العاملين بها يشعرون بالانتماء وتشجيعهم المشتركة في تحقيق رؤيتها
- 3- يجب على المؤسسة العمل على جعل العاملين فيها اكثر في تحديد رؤيتها واهدافها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) ابن منظور ابو الفضل جمال الدين بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط4، 2005، ص 168.
- 2) البديوي محمود، "الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة"، مجلة عالم السعودية، نوفمبر، 2006.
- 3) جورج فريدمان، بيارتافيل، "رسالة سوسولوجيا العمل"، ط1، ديوان الترقية المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ج 2.
- 4) الحسن، ربحي و العفيف، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي" في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية إدارة أعمال مجلد.
- 5) خيرى خليل الجميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية"، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1998.
- 6) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2006.
- 7) سعد غالب ياسين "الإدارة الاستراتيجية". ط1، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.
- 8) عائشة مصطفى المناوي "سلوك المستهلك"، ط2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998.
- 9) عبد الغفار حنفي، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- 10) محمد سعيد سلطان، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 11) صالح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989..
- 12) عبد الله عبد الحميد، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصور، 2006
- 13) عبد المليك مزهودة. "دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 14) علي حسين علي وآخرون. "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

المذكرات :

- 1) إيناس فواد نوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1429.
- 2) الحيدر عبد المحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"، (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 3) الرشودي محمد عبد الله، "مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1997.

- 4) سالي علي محمد حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة عن شمس، القاهرة، 2000.
- 5) شنوفي نور الدين. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 6) عمري سامي، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل في ضل التخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.
- 7) الكويس محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط 2012.
- 8) الفالح، نايف بن سماعيل، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2001.
- 9) لعروسي عبد المالك، "دور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال جامعة بشار، 2001.
- 10) مزهودة، عبد المليك، (2007) "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي" دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 11) سوما علي سليطين، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تيشيرين، سوريا، 2006.
- 12) صالح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989..
- 13) عبد الله عبد الحميد، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصور، 2006
- 14) عبد المليك مزهودة. "دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 15) علي حسين علي وآخرون. "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 16) الزغبي ماجد راضي "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة"، جامعة عمان .
- 17) محسن اسعد، ورسلان نبيل اسماعيل، "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994 م.
- 18) محمد سعيد انور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 19) ياسين سعد غالبن، "الإدارة الإستراتيجية" دار اليازوري العلمية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998.
- 20) هاشم عبد الرزاق، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص85.
- 21) محمد علي محمد، "علم الاجتماع التنظيمي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.

المجلات:

1) سامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الادارية مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، ماي 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

Spreitze, Gretchen 8 Kizilos, Mark 8 Nason, Adimensional ana lysis of the relations hip between psychological empowerment and effectiveness, Satsrction, and strain, Journal of management, Vol 23,No, 5,P142.

الزغبي ماجد راضي "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة"، جامعة عمان .

# قائمة الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

### الاستبيان

سيدي (سيدتي) المحترم(ة)

#### تحية طيبة وبعد:

في اطار إعداد دراسة حول "أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع الرضا الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج-"،يرجى من سيادتكم التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية ودقة ،بوضع الاشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم ،ونحيطكم علما بان المعلومات ستعالج بسرية تامة وسيتم استخدامها الغرض العلمي فقط.

ستعالج بسرية تامة استخدامها للغرض العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الطالبتين :

- حريش صفاء .
- جليلي وردة.

السنة الدراسية 2021-2022



القسم الأول: البيانات الشخصية .

1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2-العمر:

أقل من 30 سنة ( ) . 30-45 ( ) . أكثر من 45 سنة ( )

المؤهل العلمي :

متوسط ( ) مهني ثانوي ( ) جامعي ( )

3-الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( )

11-15 سنوات ( ) أكثر من 15 سنة ( )

4-طبيعة العمل: إطار ( ) عون ( ) عامل التنفيذ ( )

القسم الثاني: محاور الاستبانة

أدناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع إشارة (×) أمام الخيار المناسب.

## المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

## أولاً: الرؤية الإستراتيجية:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1. تعتبر رؤية المؤسسة صورة ذهنية مماثلة لحالة المستقبل				
2. رؤية المؤسسة رؤية واضحة ومفهومة وتعكس التوجه الإستراتيجي للمنظمة.				
3. الرؤية الجيدة المؤسسة تمتلك إلهام حماس العالمين ، عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمنظمة.				
4. رؤية المؤسسة تتغير بتغير الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة أي افتقارها للاستقرار والثبات النسبي.				
5. تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمتها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها.				

## ثانياً: الرسالة الإستراتيجية:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1. تؤسس رسالة المؤسسة على فيك واعتقادات المؤسسة.				

				2. توضح رسالة المؤسسة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.
				3. رسالة المؤسسة تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
				4. رسالة المؤسسة منسجمة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
				5. تراعي رسالة المؤسسة الواقعية والموضوعية

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية:

موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
				1. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وتعتبر حافزا مهما.
				2. أهداف المؤسسة قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها.
				3. يتم ربط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بعنصر الزمن.
				4. ترتب الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة حسب الأولويات والأهمية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
				5. أهداف المؤسسة مكتوبة بلغة واحدة ومتعارف عليها.

رابعا: التحليل الاستراتيجي:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1. تحدد الفرص المتاحة المؤسسة وكذلك التهديدات التي تواجه دراسات البيئة الخارجية.				
2. تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية مما يساعدها على وضع الأهداف.				
3. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية وذلك يساعدها على تحديد مستويات الأداء.				
4. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات لعناصر القوة والضعف.				
5. يتم تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات من خلفية الأعمال المساعدة في اتخاذ القرارات السلمية.				

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1. يساعد نظام الترقية المتبع في الشركة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.				
2. تعتمد الترقية في الشركة على الاداء.				
3. يتوافر في الشركة فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.				

				4. تحرص إدارة الشركة على تطبيق قواعد العدالة في الترقيات الوظيفية.
				5. تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة.
				6. توفر إدارة الشركة للعاملين الشعور بالأمن الوظيفي.
				7. تعزز إدارة الشركة المكان الإجتماعية والاقتصادية للعاملين مما يحقق الأمن الوظيفي.
				8. يساعد نظام الاجور وحوافز الشركة على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.
				9. تصفي الشركة إلى هموم ومشاكل الموظفين وشكاويهم.
				10. تتيح إدارة الشركة للعاملين حرية التعبير عن آرائهم.
				11. يعرف الموظفون في الشركة حقوقهم وواجباتهم بدقة.
				12. تتعامل إدارة الشركة مع العاملين بأسلوب يسوده روح الفريق.
				13. تمنح إدارة الشركة للعاملين فيها فرص لتأمين مستقبلهم (السكان الإجتماعي والتأمين الصحي).

الملحق رقم: 02: الصدق

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2022 08:15:29
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Magic touch\Desktop\SPSS\صفاء وردة\صفاء وردة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 1س 1م 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,11

## Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		25-MAY-2022 08:15:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Magic touch\Desktop\SPSS\صفاء وردة\صفاء وردة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 3ع 2ع 1ع 2م 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 13ع 12ع /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,13

الملحق رقم: 03 الثبات

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2022 08:13:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Magic touch\Desktop\SPSS\صفاء وردة\صفاء وردة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05



## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,699	20

RELIABILITY

```

/VARIABLES=13ε 12ε 11ε 10ε 9ε 8ε 7ε 6ε 5ε 4ε 3ε 2ε 1ε
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	25-MAY-2022 08:13:32	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Magic touch\Desktop\SPSS\صفاء وردة\وردة\صفاء وردة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= 4ε 3ε 2ε 1ε 11ε 10ε 9ε 8ε 7ε 6ε 5ε 13ε 12ε /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,741	13

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		25-MAY-2022 08:29:04
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Magic touch\Desktop\SPSS\صفاء وردة\صفاء وردة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= 3 من 2 من 1 من 10 من 9 من 8 من 7 من 6 من 5 من 4 من 15 من 14 من 13 من 12 من 11 من 1 من 20 من 19 من 18 من 17 من 16 من 5 ع 4 ع 3 ع 2 ع 12 ع 11 ع 10 ع 9 ع 8 ع 7 ع 6 ع 13 ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,754	33

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		25-MAY-2022 08:31:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Magic touch\Desktop\SPSS\صفاء واردة\صفاء واردة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس_العمر المؤهل_العلمي_الخبرة_طبيعة_العمل /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

## Table de fréquences

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	40,0	40,0	40,0
	انثى	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	12	40,0	40,0	40,0
	من 30 - 45 سنة	13	43,3	43,3	83,3
	أكبر من 45 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	26,7	26,7	26,7
	مهني	7	23,3	23,3	50,0
	ثانوي	7	23,3	23,3	73,3
	جامعي	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	50,0	50,0	50,0
	من 5- 10 سنوات	7	23,3	23,3	73,3
	من 10 - 15 سنة	4	13,3	13,3	86,7
	أكثر من 15 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	8	26,7	26,7	26,7
	عون	14	46,7	46,7	73,3
	عامل تنفيذ	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	