

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة تسيير الموارد البشرية  
بعنوان

الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة

\*من إعداد الطالبين:

- بوقليمينة فاتح

- بقاسم عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.قنبور عبد الرؤوف	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوقليمينة عائشة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. سايح عبد الله	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2019-2020

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم

تعملون" (سورة التوبة الآية 105)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب  
اليوم نقطف ثمرها والحمد لله.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى اللذين قال فيهما عزوجل "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي

ارحمهما كما ربياني صغيرا" (سورة الإسراء الآية 24)

إلى نبع الحنان وحضن الأمان إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من كان السند الأول والأخير للوصول إلى ما أن فيه الآن، أبي أطال الله في عمره

إلى جميع إخوتي وأخواتي

إلى النفوس الطيبة والإرادات المنيرة التي وقفت إلى جانبي

إلى كل من علمي حرفا

إلى أستاذتي الفاضلة بوقليمينة عائشة

إلى جميع الزملاء والأصدقاء

وإلى كل من تجمعني معهم المودة والمحبة

إلى كل من تذكره ذاكرتي ونسيته مذكرتي.

**بوقليمينة فاتح**

# إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا محمد صل الله عليه وسلم تسليما  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اهدي تخرجي إلى كل من نور دربي وذخري ومن علمني دون  
انتظار أبي العزيز وإلى أملي في الحياة وقرّة عيني إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أمي الحبيبة  
وإلى أستاذتي الفاضلة بوقليمنة عائشة وأساتذتي الأعزاء الذين رافقناهم في مسارنا الدراسي  
إلى سندي في شدتي وبهم أقوى على دنيتي إخوتي في الله  
ولكل من ساندني في مسيرتي الدراسية وشكرا.

**بلقاسم عبد القادر**

# شكر و عرفان

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل الآية 19).

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا محمد صل الله عليه وسلم تسليما أما بعد:  
نحمد الله على إنجاز هذا العمل، وأن وفقنا الله إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتورة بوقليمنة عائشة لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى متابعتها الدائمة لخطوات إعدادها وتكبيدها العناء في مراجعتها وتصحيح أخطائها حتى ظهرت في شكلها النهائي.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على عنائهم في قراءة هذه المذكرة وإغنائهم بمقترحاتهم القيمة.

كما لا ننسى جميع موظفين سور الغزلان على حسن استقبالهم وتقديم جميع المعلومات.

وأخيرا أتقدم إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في سبيل إنجاز هذا العمل ببعض التوجيهات فجزأهم الله جميعا خير الجزاء على كل شيء.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
I- II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال والملاحق
V -VI	ملخص الدراسة
أ - هـ	مقدمة
19	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
20	المبحث الأول: الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين
20	تمهيد
29-21	المطلب الأول: الأمن الوظيفي
36-30	المطلب الثاني: أداء العاملين
37	المطلب الثالث: علاقة الأمن الوظيفي بأداء.
38	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40-38	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
45-40	المطلب الثاني: الدراسات العربية
47-45	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
48	المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثاني: دراسة الحالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة
51	المبحث الأول: نظرة شاملة حول مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان والإجراءات المنهجية للدراسة.
52	تمهيد
58-52	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة
62-59	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة.
66-62	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

67	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
71-67	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
80-72	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
81	المطلب الثالث: توزيع البيانات
82	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة
87-83	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
89-88	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
90	خلاصة الفصل
93-91	الخاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
97	الملاحق

1. قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	01
61	قائمة التنقيط حسب ليكارت الحماسي	02
61	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	03
62	معامل الثبات	04
63	معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته	05
64	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته	06
65	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته	07
66	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته	08
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	11
70	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	12
71	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	13
72	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من المحور الأول	14
74	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من المحور الأول	15
77	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: من المحور الأول	16
79	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني: أداء العاملين	17
81	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	18
82	مصنوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة	19
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة للأمن الوظيفي والمتغير التابع أداء	20
83	اختبار t للعينة الواحدة لبعد النفسي.	21
83	اختبار t للعينة الواحدة لبعد المادي.	22
85	اختبار t للعينة الواحدة لبعد العلاقات.	23
87	نتائج اختبار t للعينات المستقلة	24
88	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين، ومتغيرات العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الأقدمية الخبرة.	25



2. قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	متغيرات الدراسة	01
27	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	02
58	الميكمل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان البويرة	03
68	أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية	04
69	أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية	05
70	أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية	06
71	أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة اعتمادا على الدائرة النسبية	07
72	أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة اعتمادا على الدائرة النسبية	08

3. قائمة الملاحق:

اسم الملاحق	الرقم
الاستبيان	01
قائمة المحكمين	02
مخرجات spss	03

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق الأمن الوظيفي، وعلاقته بأداء العاملين خاصة لدى عينة الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العاملين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة فرضيات من خلال استبانة الدراسة التي تضمنت مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة، وزعت على عينة عشوائية وقد تم استخدام في التحليل 35 استبانة صالحة للدراسة.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط اختبار T للعينة الواحدة، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار T للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ يوجد مستوى من الأمن الوظيفي بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة في مؤسسة الإسمنت من خلال أبعاده (بعد النفسي، بعد المادي، بعد العلاقات).
- ✓ لا يوجد أثر معنوي للبعد النفسي في أداء العاملين عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ لا يوجد أثر معنوي للبعد المادي في أداء العاملين عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ يوجد أثر معنوي للبعد العلاقات في أداء العاملين عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الجنس، العمر والمستوى التعليمي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الوظيفة والخبرة.

الكلمات المفتاحية: أمن الوظيفي، أداء العاملين، الانحدار.

## **Abstract:**

The purpose of this study is to determine the relationship between the perception of employees Security job and employees enhancing Performance insuar alghazlan cement factory, it aims to emphasize the importance of security job dimensions to support the' Performance, especially for the sample of the study. The study targeted all the employées of the company in order to explore their opinions to test the validity of the hypotheses. The questionnaire, devised for the study, includes a set of paragraphs, which contain the main themes, is distributed to a random sample. The researcher used 35 questionnaire copies.

The statistical program SPSS is used to test the hypotheses using the following statistical methods: the mean, the standard deviation and coefficient of variation, correlation coefficients, one sample t test, multiple linear regression analysis, T-Test for independent samples.

The most important findings of the study are as follows:

- There are degree of Physical factors, Psychological factors, Ideological factors at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ )

There is a significant impact between Ideological factors on the employees performance.

There is a no significant effect between factors such as Physical factors, Psychological factors and employee's performance

- There are no statistical differences in the views of respondents towards performance of the study attributed to qualification, gender, age.

- There are statistical differences in the views of respondents towards performance of the study attributed to Years of work experience, Job title.

**Keywords:** Job security, employee performance, regression.

مقدمة

### توطئة:

شهدت السنوات الأخيرة تطور ملحوظا وبرز هذا التطور بصورة واضحة في مجال دراسة تخصص الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير قدرات الموظف كمورد مهم من موارد المؤسسة، فتنمية الموارد البشرية كجزء من العلوم الاجتماعية بحيث يختص بالاهتمام بشؤون الأفراد العاملين من حيث التكوين التعيين التأهيل وتطوير كفاءاتهم وقد أظهرت بعض الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد اقتصادية بدلا من معاملتهم كعامل من عوامل الإنتاج لما في ذلك من أهمية وتأثير على إنتاجية الفرد وإسهامه في الناتج الإجمالي، وأيضا تحفيز الفرد على العمل لشعوره بأنه يعمل في بيئة عمل تقدر مؤهلاته وتهتم به من خلال هذه المفاهيم ظهرت فكرة ما يسمى بالأمن الوظيفي الذي يقوم أساسا على فكرة رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل مما ينتج عنه استحواذ أعمال الوظيفة على كامل الطاقات الفكرية للموظف وعدم انشغال تلك الطاقة بأية أمور أخرى تنقص من الأشغال أول تشكل معوقات لتأجيله.

فمع نقص الطاقة الفكرية الموجهة لأعمال الوظيفة، دائما ما يكون تلك المعوقات الفكرية دور سلبي على متطلبات تلك الوظيفة فمعها لا ترتفع درجة الإخلاص في العمل، ولا يتحقق معها تفاني الموظف في أداء مهماته الوظيفية، كما أنه في الغالب يكون في حالة بحث عن جهات أخرى للعمل، مما يشكل منفذا تتسرب منه الطاقات والكفاءات العالية.

المؤسسة عبارة عن نسق أو بناء اجتماعي يتكون من عدة عناصر مادية وبشرية، تعد الركيزة فهي تحتوي على مباني وآلات وتجهيزات وتشمل العنصر البشري الذي هو الثروة الحقيقية لأية مؤسسة والمورد الأهم لديها، وكلما تحقق الإشباع اللازم في المؤسسة من الناحية النفسية والاقتصادية والاجتماعية فإن ذلك يحقق البيئة الأزمنة لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم واستغلالها للوصول لأهداف المنظمة العامة، كما يعد الأمن الوظيفي من أهم ركائز نجاح في أية مؤسسة، فلا توجد مؤسسة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة، إلا وكان الأمن الوظيفي محقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها.

الأمن الوظيفي المراد به هو تطبيق السياسات والقوانين في المؤسسة التي من شأنها أن تحقق حاجات العمال الوظيفية، فهناك أمور قد تعترض العامل أثناء ممارسته لوظيفته، فتحدث عنده نوع من القلق مما قد يؤثر على أدائه.

ومعنى هذا كله أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء العمال فيها وتحقيق الفعالية الإنتاجية يتوقف على أحد عناصرها الأساسية والمتمثلة في الأمن الوظيفي.

وبشكل عام يؤدي بالمؤسسة إلى السير الحسن، ويمكن الحكم على الأداء الجيد للعامل من خلال درجة تحقيق الأمن الوظيفي، فهي تسعى لتحقيق الفعالية من خلال أداء العامل فيها، ذلك أن كفاءتها مرتبطة

## مقدمة

بكفاءة العامل، وهذا يقتضي تطوير مستمر في الأداء والتحسين، فجميع الأمور متعلقة بأمن الوظيفي قد تكون لها آثار إيجابية على المؤسسات الاقتصادية من خلال انعكاسها على أداء العاملين بطريقة مباشرة الذي يعول فيه الكثير على الدور الذي تلعبه المؤسسات على مستوى الاقتصادي لكن غياب الأمن الوظيفي سواء بعدم تحقيق حاجات العمال المادية منها والمعنوية وقلّة القوانين التي تحمي العامل من القرارات الجائرة التي يتخذها الرؤساء وغيرهم، ومن هذا المنطلق جلبنا الاهتمام لنبحث في هذا الموضوع للتنقيب عن مدى علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين، ومن هذا الأساس نتوصل إلى اكتشاف المشكلة الجوهرية لبحثنا، بحيث نتلخص فيما يلي:

**ثانياً: طرح الإشكالية:** ما مدى تأثير الأمن الوظيفي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الإسمنت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد مستوى من الأمن الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة؟
- ✓ هل يوجد تأثير للأمن الوظيفي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء لعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر الوظيفة، والجنس)؟

**ثالثاً: فرضيات الدراسة:**

من أجل معالجة مشكلة الدراسة تم وضع فرضيات سيتم اختبارها من خلال البحث وتمثل فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى من الأمن الوظيفي بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى من البعد النفسي بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.
- يوجد مستوى من البعد المادي بالمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.
- يوجد مستوى من بعد العلاقات بالمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير للأمن الوظيفي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة.

- يوجد أثر معنوي للبعد النفسي في أداء العاملين بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.
- يوجد أثر للبعد المادي في أداء العاملين بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.
- يوجد أثر للبعد العلاقات في أداء العاملين بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر العاملين.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء لعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر الوظيفية، والجنس).

➤ في الوقت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين تُعزى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير العمر.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير طبيعة العمل.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

رابعاً: مبررات اختيار البحث:

- من أهم المبررات لاختيارنا للموضوع نجد:  
أ/ أسباب الموضوعية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع الأمن الوظيفي أثناء العمل أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا في الاطلاع ومعرفة موقع الأمن الوظيفي ضمن سياسات المؤسسة.  
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوننا طلبة وموظفين في الوقت نفسه أدت بنا إلى اختيار هذا النوع من المواضيع ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال.

- محاولة كشف هذه الظاهرة عن قرب وفي الواقع المعاش.

ب/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع داخل المؤسسة الاقتصادية.  
- الرغبة في فهم أعمق لعامل الأمن الوظيفي ومدى تأثيره على الأفراد داخل المصنع ونتائجه.  
- جدية الموضوع وذلك لقلّة الدراسات التي تهتم بتوفير الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.  
- أصبح الأمن الوظيفي من أهم المتطلبات داخل المؤسسة لأداء عمله بنجاح.

خامسا: أهمية الدراسة:

أ/ من الناحية العلمية:

- أنها من الدراسات القليلة على حد علم الباحثين التي استهدفت التعرف على علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين في - تناولت قطاع حيوي مهم في تنمية الاقتصاد الوطني وتزويد السوق بمادة الأولية "الإسمنت".
- تزويد المؤسسة بنتائج الدراسة لرفع أداء العاملين.
- تعد هذه الدراسة إثراء للجانب العلمي والبحثي للجامعة الجزائرية.

ب/ من الناحية التطبيقية:

- من خلال نتائج الدراسة سيتم تقديم النصائح والتوصيات التي تعزز من ممارسة أبعاد الأمن الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة.
- من خلال الاعتماد على نتائج الدراسة يمكن رفع أداء العاملين.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسة من الممكن أن تساعد المؤسسة في النجاح.

سادسا: أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة والفرضيات، للوصول إلى الأهداف التالية:
- \* التعرف على واقع الأمن الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.
- \* التعرف على مستوى الأمن الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.
- \* التعرف على تأثير الأمن الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

سابعا: حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اشتملت دراسة الحالة على مجموعة من العاملين مصنع الاسمنت سور الغزلان (ولاية البويرة)
2. الحدود المكانية: أجريت دراسة الحالة على مستوى مصنع الاسمنت سور الغزلان (ولاية البويرة).
3. الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر فيفري إلى غاية جوان 2020.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين.

ثامنا: أدوات الدراسة:

لقد تنوعت مصادر البيانات والمعلومات التي اعتمدت ما بين الجزئيين النظري والتطبيقي فقد تم الاعتماد على كل من الكتب العربية والدراسات السابقة، كذلك البحوث المنشورة في المجلات والدوريات، الرسائل والأطروحات الجامعية...، وتم الاطلاع على الصفحات الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة في الجزء النظري، في حين تم التركيز في الجزء التطبيقي بشكل أساسي على الاستبيان في جمع البيانات



- والمعلومات اللازمة للتحليل العملي للموضوع وقد تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور شملت متغيرات الدراسة إعداد الاستبيان وفي الجانب التطبيقي عرض معرفة علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين. مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS20 لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في التحليل:
- الوسط الحسابي: يقيس درجة اتفاق أفراد العينة واستجاباتهم لمحاور الدراسة.
  - الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت البيانات.
  - معامل الاختلاف: لقياس درجة الانسجام في إجابات أفراد العينة ويحسب بالعلاقة التالية:
  - اختبار كولموغوروف-سمرنوف لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
  - تحليل T للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.
  - اختبار T للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين عزى للجنس.
  - اختبار تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين تعزى لاختلاف العوامل الديموغرافية والوظيفية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
  - كذلك من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة مصنع الإسمنت بصور الغزلان ولاية البويرة للوصول إلى فهم أعمق لموضوع الأمن الوظيفي، وعلاقته بأداء العاملين، وذلك بتجميع معلومات وحقائق باستخدام أساليب وأدوات كالأستبيان.

### تاسعا: صعوبات الدراسة:

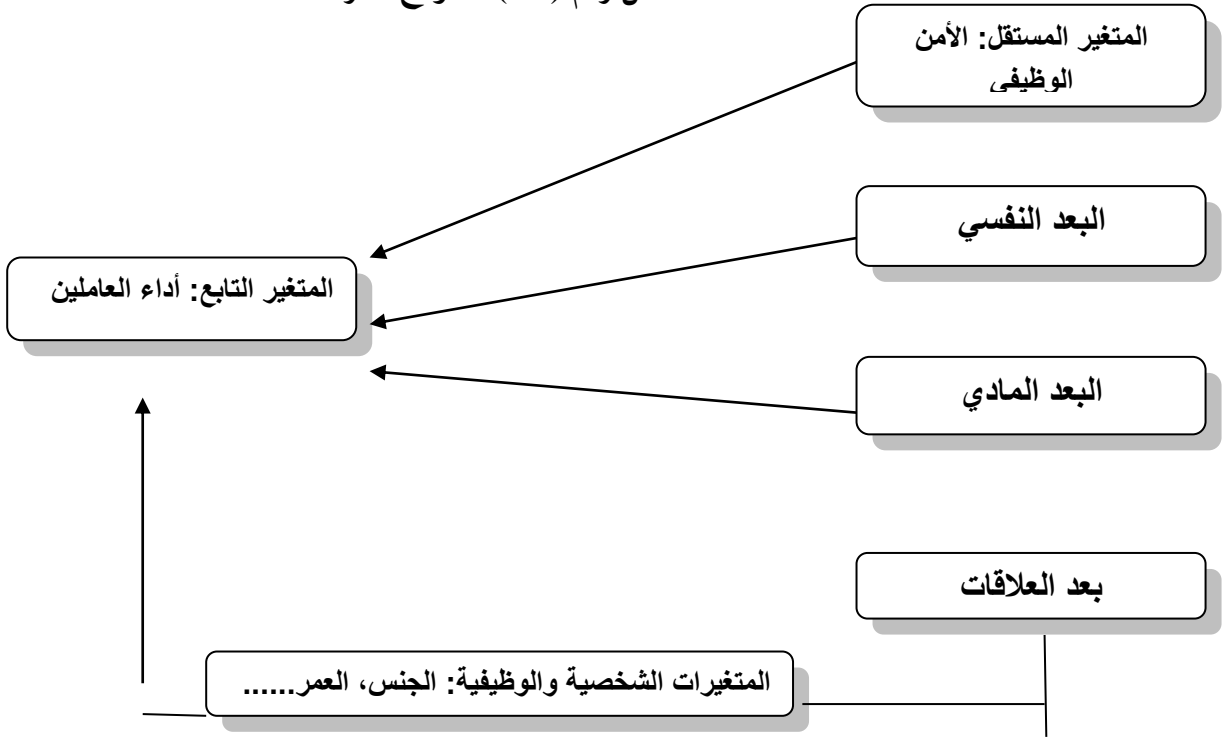
- الحصول على المعلومات والمقابلة بسبب جائحة كورونا.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات.
- صعوبة إيجاد المراجع لغلق المكتبات.

### عاشرا: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل الأمن الوظيفي، والمتغير التابع أداء العاملين والشك الموالي يوضح ذلك:

## مقدمة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



### أحد عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة (النتائج والتوصيات):

➤ **مقدمة:** تضمنت تقديم للموضوع وطرح لإشكالية العامة وبعض الأسئلة الفرعية، وكذلك التطرق لفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها وحدودها وأدوات الدراسة.

➤ **الفصل الأول:** متعلق بالجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول تمحور حول الإطار النظري: الأمن الوظيفي وأداء العاملين؛ والمبحث الثاني تناول الدراسات السابقة وعلاقتها بدراسة الحالية.

➤ **الفصل الثاني:** متعلق بدراسة الحالة تم من خلاله التطرق إلى لمحة حول مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، كذلك أدوات ومنهجية الدراسة وذلك بمحاولة محاكاة الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة حالة باستخدام الاستبيان وتحليله وذلك من خلال عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

➤ **النتائج والمقترحات:** تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات التي ساهمت في حل الإشكالية المطروح.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والدراسات السابقة لـ: الأمن الوظيفي وأداء العاملين

### المبحث الأول: الإطار النظري للأمن الوظيفي وأداء العاملين

#### تمهيد

يعتبر الأمن الوظيفي أحد المحركات الأساسية التي يمكن الإدارة من التميز في المؤسسة عبر زيادة الكفاءات وإثراء الرغبة لدى الأفراد للقيام بأعمالهم على نحو أفضل وهو من أهم ركائز النجاح في المؤسسة كما أن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للعاملين والمنظمات على حد سواء بحيث تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءاتهم وكذلك معالجة الضعف، ولذلك فإن الهدف في هذا الفصل هو إعطاء نظرة شاملة لبعض المفاهيم المتعلقة بأمن الوظيفي، وكذا بأداء العاملين نظراً لما لها من أهمية في تحديد الهدف من الدراسة أولاً، ومعرفة علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين ثانياً، ولتحديد هذه المفاهيم فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري للأمن الوظيفي وأداء العاملين.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المطلب الأول: الأمن الوظيفي

الأمن الوظيفي هو أحد المتطلبات الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو التربوية أو الثقافية... الخ، فهو يتضمن تحقيق جميع حاجيات الأفراد بناء على جملة من القوانين والاعتبارات الموضوعية من طرف رب العمل، فهو التزام من صاحب العمل من خلال توفير بيئة عمل آمنة للعمال داخل المؤسسة وتسهيل مهمة كل موظف لأداء عمله بنجاح وفي الوقت المحدد لذلك ويعد الأمن الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة، وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف و على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل.

الفرع الأول: تعريف الأمن الوظيفي وأنواعه.

أولاً. تعريف الأمن:

1. **العرف اللغوي:** أمن، الأمان، الأمانة، وقد أمنت فأنت آمن، والأمن ضد الخوف والأمانة ضد الخيانة ومعناه أيضا الاطمئنان والسكينة ويعني العيش في سلام<sup>1</sup>.

قال تعالى {... فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف}<sup>2</sup>

(قريش الآية 03، 04).

وقال الله تعالى أيضا {وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّي اجْعَلْ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا وَارْزُقْ أَهْلَهُ مِنَ الثَّمَرَاتِ مَنْ آمَنَ مِنْهُمْ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ قَالَ وَمَنْ كَفَرَ فَأُمَتِّعُهُ قَلِيلًا ثُمَّ أَضْطَرُّهُ إِلَىٰ عَذَابِ النَّارِ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ}<sup>3</sup>

(البقرة الآية 126).

2. **التعريف الاصطلاحي:** هو السلامة والطمأنينة وديمومة مظاهر الحياة واستمرار مقوماتها وشروطها بعيدا عن العوامل التهديد ومصادر الخطر<sup>4</sup>.

1 ابن المنظور، لسان العرب، دار المتوسطة للنشر والتوزيع، تونس، 2005، ص 156.

2 قريش (الآية 3، 4).

3 البقرة (الآية 126).

4 قانون العمل الموحد، قانون رقم 12 لسنة 2003، الجريدة الرسمية - العدد (مكرر) في 7 أبريل 2003.

### 3. تعريف الأمن الوظيفي:

يعرف الأمن الوظيفي بأنه إحساس الفرد بالطمأنينة على مصدر الدخل وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا أنه: الحالة السائدة في المؤسسة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في استمراره في عمله وتضائل احتمال إنهاء خدماته ورفع درجة الطمأنينة للموظف كالحفاظ على مستقبله وكذا إنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل<sup>2</sup>.

الأمن الوظيفي هو حاجة وغاية وحالة نفسية ومادية تمثل أحد أهم الحاجات الإنسانية، وأمن نقيض الخوف فالفرد والمجتمع يكونان أمنين أو خائفين نسبة لما يتعرضان له من تهديد في ضرورات الحياة: النفس والعرض والعقل والدين والمال، وكلما قل الخوف الفرد أو المجتمع زاد الأمن والطمأنينة والعكس صحيح<sup>3</sup>.

ويعرف بأنه شعور العاملين بأهم يخضعون لنظام عادل ينظم لهم الأجور والرواتب والعلاوات والترقيات<sup>4</sup>.

ويعرف أيضا بأنه السياسات التنظيمية وعلاقات التبادل التنظيمية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعور الفرد بأمن والاستقرار في عمله وعدالة الراتب.

بتعريف آخر: هو تحرر الموظف من الخوف من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية لوجود نظام ثابت يحكم عمله مع استمرار واستقرار الموظف في عمله مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتوثيق الولاء والانتماء للمنظمة، وكذلك الحالة الداخلية من خلالها يشعر الموظف بالراحة والطمأنينة على مواجهة المستقبل<sup>5</sup>.

1 إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء الوظيفي (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2015/2016، ص 12.

2 نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، طبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 25.

3 سعد بن علي الشهراني، إدارة علميات الأزمات الأمنية، طبعة الأولى، جامعة الرياض للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 14.

4 محمد عبد الله، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص 36.

5 طارق عركوب فرح، الأمن الوظيفي وأداء العاملين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة السعودية، 2008، ص 33.

كما يعرف على أنه شعور العاملين بإحساس بأمن المعبر عن الطمأنينة والسكينة والاستقرار بكافة أشكاله، وهو من الحاجات المهمة التي تؤثر في سلوك البشر، لأنه يعني عدم الشعور بالخوف من النقص أو الحاجات أو الحرمان من الحاجات النفسية أساسية ضمن بيئة العمل بشكل خاص<sup>1</sup>.

أنه تلك الحالة السائد للمنظمة التي يشعر بها العامل بأمان باستمرار عمله وتضائل إنهاء خدماته وشعور بالبيئة المناسبة للعمل بطاقة إنتاجية عالية<sup>2</sup>.

**د . التعريف الإجرائي للأمن الوظيفي:** هو شعور العامل أنه في وقاية من كل ما يمكن أن يضره في راتبه وعلاقته بشرفه أو رئيسته أو في علاقته بزملائه والوقاية مما يخاف، ولهذا فإن الأمن الوظيفي هو تحقيق حاجات ما سلو الضرورية للعمل والتي تتمثل في: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن حاجات الانتماء حاجات التقدير وأيضاً حاجات تقدير الذات<sup>3</sup>.

وبتعريف آخر هو السياسات التنظيمية وعلاقات التبادل مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في عمله وعدالة الراتب<sup>4</sup>.

### ثانياً. أنواع الأمن الوظيفي:

للأمن الوظيفي مجموعة من الأنواع تتمثل في:<sup>5</sup>

✓ **أمن المنظمة:** هو شعور القائمين على إدارة المنظمة بأن العاملين بها يرغبون في البقاء وفي حالة مغادرتهم فإن المنظمة ستحظى بعمال أفضل منهم ويتحقق ذلك برضا العاملين عن العمل وأن المنظمة ذو علاقة وثيقة وإيجابية بالحد من دوران العمل.

✓ **الأمن بالحوافز:** هو أدنى درجات الأمن الوظيفي والذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء وهو الأمن مقابل الأداء، بمعنى أن الموظف بالأداء الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي فإن قصر فإنه يكون عرضة للفصل من الوظيفة.

1 أحمد خالد صرايرة، الإحساس بأمن لدى هيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائه الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد 3 ص 36.

2 صالح بن عبد العزيز التويجري، دور نمط القيادة في تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين في الحرس الوطني (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2018، ص34.

3 عائشة لكحل، تأثير الأمن وظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسة، (رسالة ماستر: علم الاجتماع وديمغرافيا) قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2012/2013، ص 7.

4 عيادة سيد خطيب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار الفكر العربي القاهرة، مصر ص95.

5 آية عبد لقادر صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2015، ص 10، 11.

✓ الأمن الطبيعي: هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي يكون للموظف فيها عهد على المنظمة أنها لا تتخلص منه وهو درجة متوسطة بين أمن الحافز وأمن الاستمراري.

✓ الأمن الاستمراري: وهو أعلى درجات الأمن الوظيفي وهو شعور الموظف بأمن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.

الفرع الثاني: أهمية الأمن الوظيفي وأبعاده.

أولاً. أهمية الأمن الوظيفي:

يستمد الأمن الوظيفي أهمية من كونه حاجة من الحاجات البشرية الهامة فهو يرتبط بأن العامل على استمراره في عمله وعدم فقدانه لمصدر دخله فقد قال رسول الله صل الله عليه وسلم (من بات آمناً في سره معافى في بدنه عنده قوت يومه فكأنما حيزت له الدنيا بأسرها)

وترجع أهمية الأمن الوظيفي إلى ما يأتي<sup>1</sup>:

تعود أهمية الأمن الوظيفي إلى دوره المهم في إيجاد البيئة المناسبة للإبداع وزيادة قدرة العاملين على اكتشاف الحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.

حيث أن عناصر الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمن الوظيفي تساعد العاملين على القيام بأعباء العمل ومواجهة المشكلات بفعالية.

يساعد الأمن الوظيفي العاملين على تحقيق ذاتهم من خلال حب العمل والإقبال عليه وما يترتب على ذلك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما يسهم الأمن الوظيفي في نزع الخوف من المجهول وغموض المستقبل لدى العاملين مما يحد من الوقوع في الخطأ، لذا يسعى المبدعون إلى مجابهة الجريئة والمخاطرة لتخفيف مخاطر المستقبل قبل أن يقع أو يقترب خطره بالبحث عن الأفكار والحلول المبتكرة والوسائل الذكية التي تخفف المعاناة وتساهم في تحسين الأوضاع.

كما يرى الأخصائيين النفسيين أن عدم الشعور بالأمان الوظيفي وعدم الرضا على الدخل يؤدي إلى زعزعة الاستقرار النفسي للفرد وتبدأ عملية آثار القلق والاضطراب والاكنتاب وأمراض القولون العصبي ويبدأ مشوار التفكير بكيفية تأمين عيش رغيد مستمر سواء لنفسه أو لأفراد عائلته أو كيفية سداد القروض أو المستلزمات المادية التي باتت تثقل كاهله كما أن الشعور بالأمان يعطي الراحة لكي يعمل بطريقة مبتكرة.

1 إيمان جبريل جبريل، مرجع سبق ذكره، ص 14-13.



يعد الأمن الوظيفي من أهم الركائز النجاح في المؤسسة فلا توجد مؤسسة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا وإذا كان الأمن الوظيفي يتحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها، إذا أن عدم تحقق الأمن الوظيفي وتدني درجته في المؤسسة دائما يعكس إنتاجية تلك المؤسسة حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها.

لكي يقوم العامل بعمله على أكمل وجه ينبغي أن تهيأ له الظروف المناسبة التي يتطلع إليها ليتمتع بمعيشة طيبة وينعم بالحرية وأمان.

إن الأمن الوظيفي يؤثر في اتجاهات العاملين اتجاه عملهم إذ أن درجة استقرار الموظف وأمنه تؤثر على طريقة عمله وعلى رضاه عن العمل حيث إذا ما تم تحقيق الأمن الوظيفي فإن ذلك يحدث شعورا عميقا عند الموظف، فيعتبر نفسه جزءا من المنظمة التي يؤثر فيها ويتأثر بها ويعتبر هذا من أهم العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ويقوي الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها.

### ثانيا. أبعاد الأمن الوظيفي:

تنقسم أبعاد الأمن الوظيفي إلى ثلاث أبعاد وهي<sup>1</sup>:

1. **البعد الإنساني (البعد النفسي):** يعتبر الأمن الوظيفي مطلباً مهماً وأساسياً للعاملين في المنظمة حيث أنه يرتبط بمفهوم الحياة الكريمة التي يسعى لها والتي تقوم على ثلاث ركائز مهمة وهي: قدرة الموظف على إشباع حاجياته الأساسية كالغذاء، السكن، الدواء والتعليم، وكذلك التحرر من القيود غير المشروعة على الحقوق الشخصية المادية والمعنوية، أما الركيزة الثانية فهي إن المنظمة التي يتمتع العاملون بها بمستوى من الأمن الوظيفي تقل فيها المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف أما الركيزة الثالثة تتعلق بحق الموظف في استثمار ما بقي من طاقته ووقته بعد إشباع احتياجاته الأساسية التي تكتمل بها سعادته مثل ممارسة للأنشطة السياسية والاجتماعية والفكرية.

2. **البعد الاجتماعي (البعد المادي):** إن وجود نظام يقوم على عدالة في توزيع الرواتب، والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه أن يؤدي إلى ترسيخ الأمن الوظيفي وزيادة فعاية ودافعية العاملين نحو العمل في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز أو وضعها في مراكز وظيفية متدنية، أو عدم منحها الراتب المناسب إلى فقدان الأمن الوظيفي<sup>2</sup>.

1 خليل عبيد الحازمي، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوظيفي، ط3، دار الرياض مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، المملكة العربية السعودية 2010، ص 87.

2 خليل عبيد الحازمي، مرجع نفسه، ص84.

3 . البعد الإيديولوجي (بعد العلاقات): ويقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والقيم التنظيمية السارية التي تسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على طريقة يتصرف في ضوءها أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبدعين ومبادرين مع منحهم تصرف بدرجة ما، وزرع في نفوسهم قيم وأخلاق تقضي بموجبها على ضرورة التحاور والتشاور فيما بينهم عند اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة التي تخدم غايات وأهداف المنظمة بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال إدماج الأفراد وتعليمهم القواعد والسلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين مما يسهم في رفع مستويات الأمن الوظيفي لديهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: نظريات الأمن الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه أولاً: نظريات الأمن الوظيفي:

اهتم علماء النفس بدراسة دوافع سلوك الإنسان التي من بينها دافع الأمن، ومن أشهر هؤلاء العمال (ماسلو) الذي قسم دوافع السلوك الإنساني إلى خمسة دوافع جعلها تنتظم في شكل هرمي قاعدته الأساسية هي الحاجات الفيزيولوجية تليها مباشرة حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات الاحترام والتقدير وأخيراً حاجات تحقيق ذات، كذلك يرى لهرزبرج من خلال نظرية العاملين أن هناك مجموعتين من العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان المجموعة الأولى تمثل الاستقرار الوظيفي أما المجموعة الثانية تشمل الحوافز كما جاءت نظرية المساواة لتبين أهمية الأمن الوظيفي، هناك العديد من النظريات التي يمكن استخدامها في تفسير الأمن الوظيفي ومن هذه النظريات مالي<sup>2</sup>:

#### أ . نظرية الحاجات لماسلو:

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور، فعندما يتم تلبية الحاجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الحاجات، وهذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

1/ احتياجات فيسيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض والإسكان.

1 هل تشال زوجاريت جونز، مدخل الاستراتيجية متكامل ترجمة محمد الرفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، سودان، 2001، ص، 651.

2 علاوي الشبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص 126.

2/ احتياجات الأمان: يحتاج الإنسان أن يشعر بأمان من المخاطر ومن التهديدات فهو يبحث عن الأمان المستقر والأمان والصحة المستقرة، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار وعدم الخوف من الفصل وتوفير بعض البرامج العلاج المجاني أو الدعم وبرامج توافر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

3/ احتياجات اجتماعية: وهي الحاجة لتكون صداقات والانتماء لمجتمع لذلك المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير وسائل لها هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب فهذه الاحتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

الشكل رقم (02) يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صبحي العتيبي، تطوير الفكر وأساليبه في الإدارة، دار الحامد للنشر وتوزيع والطباعة عمان 2005 ص 44.

4/ احتياجات الاحترام والتقدير: بعد تحقيق الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير الأشخاص من حوله فهو يبحث عن النجاح والحصول على وضع مميز.

5/ تحقيق الذات: بعد أن حقق الإنسان كل هذه الاحتياجات فإنه يبدأ في البحث عن تحقق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية قدمت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

ب . نظرية العاملين هيرزبرج:<sup>1</sup> تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل المجموعة الأولى والتي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية ) تشمل الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور بالاستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل وعدالة نظم المنظمة والمنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان المحترم مثل الكتب المناسب الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك، الإشراف والذاتية وتعني وجود قدرة من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل العلاقات الاجتماعي الجيدة في العمل، ظروف العمل وهي تعني الظروف العمل المناسبة من حيث الوسائل الأمان وتوافر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حيث هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توافرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أم أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكن وحدها غير كافية للتحفيز.

أما المجموعة الثانية والتي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته، تنال التقدير أي التقدير من الرؤساء والزعماء وفرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل وتحمل المسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعا للعاملين فيعطيهما مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات، ومن الأشياء التي توضحها هذه النظرية ظاهرة عدم تحفيز العاملين في بعض الأحيان على الرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوافر فرص للترقية وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه، فحسب نظرية ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرين.

ج . نظرية المساواة: وهي التي تركز على الفهم وإدراك الأفراد وكيف يعاملون بطريقة عادلة مقارنة بالآخرين، وطبقا لهذه النظرية فإن الأفراد يدركون العدالة والمساواة إذا كانوا يتلقون تعويضات مماثلة لها يتلقاها الآخريين المساوين لهم في المساهمات وفي العمل والجهود والخبرة والتعليم وكذا المقدرة.

ويقوم الأفراد بتقسيم المساواة والعدالة بنسبة المدخلات إلى مخرجات، حيث تتم المقارنة بشخص آخر في مجموعة العمل نفسها أو بأخذ متوسط المجموعة ككل وتحقيق المساواة والعدالة عندما تتساوى النسب المقارنة هذه، وكذلك في الحالات الشبيهة أو المتكافئة، ولا تتحقق المساواة عندما يحدث عدم التوازن بين

1 مسلم علاوي الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المدخلات والمخرجات كأن يحصل الفرد على مرتب أو مكافأة مساوية لما يحصل عليه فرد آخر حيث يعمل أو أقل تعليماً أو خبرة، كما تحدث عدم المساواة في الاتجاه الأجر عندما يكتشف الفرد أنه يجني ما لا أكثر من غيره يقوم بنفس العمل والمجهود وقد يؤدي ذلك بهذا الفرد أن يزيد من الجهود في العمل ومن مستوى تعليمه أو الحصول على أموال أقل من العمل<sup>1</sup>.

الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات الأمن الوظيفي.

أولاً. إيجابيات الأمن الوظيفي:

للأمن الوظيفي عدة إيجابيات نذكر منها<sup>2</sup>:

- الشعور بأمان والاستقرار في العمل.
- الرضا الوظيفي للموظف والإخلاص في العمل وزيادة الروح المعنوية.
- تركيز الجهد في أداء العمل.
- تطوير العمل والابتكار.

ثانياً. سلبيات الأمن الوظيفي:

- هناك بعض السلوكيات في العمل يبنى وجودها إلى وجود خلل في بيئة العمل ونعكس على ردود أفعال الموظفين تجاه مهامهم وأعمالهم، ومن أبرز هذه السلوكيات مالي<sup>3</sup>:
- التذمر والتقصير ببعض المهام الموكلة إلى الموظف أو الموظفة مع الإهمال وترك أغلب الأعمال دون إنجازها.
  - عدم شعور العامل بالانتماء إلى مؤسسته - عدم اهتمام العامل بما يجري في المؤسسة حتى ولو تراجع إنتاجها أو تدنى مستوى أدائها قياساً بمؤسسات مماثلة.
  - علاقات العمال ليست جيدة ويسود جو من الانطواء وعدم التعاون بين العاملين
  - يحتفظ بمعارفه وخبراته لنفسه (ولا ينقلها لغيره) لأنها بالنسبة له مصدر قوته في المؤسسة التي يعمل فيها
  - يبحث العامل عن مصالحه الشخصية ولو كانت على حساب مؤسسته.
  - تراجع أداء الإطارات ذات كفاءة لعدم تقدير الإدارة العليا للكفاءات والانجازات، وتبدأ هذه الإطارات رحلة بحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى يمكن أن تقدرها وتتوفر فيها بيئة عمل أفضل يمكن أن تشجع أكثر على العطاء والإبداع والتميز.

1 مسلم علاوي الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

2 خالد مسعود بن قوينان العتيبي، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بأمن الوظيفي، (رسالة ماجستير: العلوم الإدارية) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 35.

3 آية عبد لقادر صرصور، مرجع سبق ذكره، ص 16.

### المطلب الثاني: أداء العاملين

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في العالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للعاملين والمنظمات على السواء، تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءاتهم وكذلك معالجة الضعف.

### الفرع الأول: تعريف أداء العاملين وعناصره.

#### أولاً - تعريف أداء العاملين:

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في اقتصاد وتسيير المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

1. **التعريف اللغوي:** أدى، تؤدي، الأداء إيصال الشيء إلى المرسل إليه والأداء بمعنى القضاء أي أدى ما عليه من دين<sup>1</sup>.

2. **التعريف الاصطلاحي:** هو وسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته. الأداء يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>2</sup>.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

ويعرف أيضاً انه ذلك المستوي الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور.

ويعرف أيضاً: قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بن ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء<sup>3</sup>.

**الأداء هو:** قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج ولإجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>1</sup>.

1 ابن منظور، لسان العرب، ط3، دار صادر، المجلد 14، بيروت 1994، ص 26.

2 مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار النشر والتوزيع عمان، 2016، ص 20، 15.

3 سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، (رسالة ماستر: علم الاجتماع) قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر 2018/2019، ص 11.

**الأداء هو:** درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>

بناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الأداء هو عبارة عن مدى تحقيق الأهداف بانسجام الموارد كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجهد ويتواجد في كل المستويات.

**3 . تعريف أداء العاملين:** إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل.

هو قام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز كمية ونوع الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل.

إن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المنظمة والسعي نحو الاستجابة بكل حرص.

#### ثانياً: عناصر الأداء:

وتشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمل وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص والمواظبة في العمل ويتضح من خلال ذلك أن العناصر نوعان هما<sup>3</sup>:

**أ . عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالتقالية، الاستعداد، المهارات، القيم القدرات والاهتمامات... الخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لأنها عناصر مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها ولاحظتها بسهولة.

**ب . عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك والممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات

1 نادية العمراوي، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعامل، (رسالة ماجستير: علم الاجتماع) قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بالمهيدي، الجزائر، 2016/2017، ص 13.

2 صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، (رسالة ماجستير: علم الاجتماع) قسم علوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجليلي بوعمامة، الجزائر، 2015/2016، ص 07.

3 المحاسنة محمد إبراهيم، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر ببيروت، 2013، ص 115.

التفويض، التخطيط، العلامات الشخصية القيادية، الحضور، تحديد الأولويات المهارات الإدارية الاتصالات الشفوية... الخ.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف، والتي تهتم بها بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف المدى والوصول لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقق أهداف المؤسسة، كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي تمثل صفات أداء العامل الكفاء ذو سلوك الصحيح في العمل ومن هنا فإن هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند عليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة.

بالإضافة إلى ذلك حدد هانز ثلاث عناصر للأداء وتتمثل في:

**الموظف:** وتتمثل في امتلاك الموظف للمعرفة والمهارات والاهتمامات والفهم والاتجاهات والدوافع.

**الوظيفة:** وما تتصف بها من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ويحتوي على عنصر التغذية الرجعية كجزء منه.

**الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تدني الوظيفة والتي تتضمن منح العمل والإشراف ووفرة الموارد وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي.

**ثالثاً. مكونات الأداء:**

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي<sup>1</sup>:

**1. كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة ومعرفة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2. نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة أو الجهود ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت معايير النوعي للجهد الكبير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**3. نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فلعلى أساس نمط الأداء مكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء

1 محمد السعيد أنور سلطان "السلوك التنظيمي" الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 220.



حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسيماً بالدرجة الأولى كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها على حل أقرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني. نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الأفراد ومعرفة الكمية الجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء وعليه يمكن القول أنه عند الكشف على أداء الفرد يجب مراعات هذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين وعوامل المؤثرة فيه.

#### أولاً. المحددات:

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ولذلك ذكر فأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي<sup>1</sup>:

1/ الدافع الفردي على العمل.

2/ مناخ العمل.

3/ القدرة على العمل.

1- الدافع الفردي على العمل: إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

2- بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة.

3- القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

1 أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير) قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2011، ص24.

حيث نجد أن الجهد المبذول بين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء في حين أن دافعية تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله ولاكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا، وعليه فهم يحدرون من تعميم نتائج التي توصل إليها بعض الدراسات لأسباب التالية: يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى، وبالتالي فليس بالضروري أن محددات أداء الفئة الأخرى.

### ثانيا. العوامل المؤثرة في الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي<sup>1</sup>:

**1. غياب الأهداف المحددة:** في المنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات إنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.  
\* نستنتج أنه يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

**2. عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وهذا يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.  
وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.  
\* نستخلص أنه يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

**3. اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين مثل عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما مؤثرة للعاملين زادت نسبة إنتاجه وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.  
\* نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

1 محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، ط1، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 282.

4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن المؤهل التعليمي الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

\* نستنتج أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي يؤثر على نسبة الأداء وكذا معدل الإنتاج.

5. **التسيب الإداري:** ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

\* نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في التحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

**الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء وأهميته.**

إن عملية تقييم الأداء تتم بعد عملية التعيين والاختيار التي بموجبها تقوم المنظمة بتأكد من أن العامل يستخدم في قدراته بشكل جيد فبتالي هذه المرحلة تعني إذن بتقييم أداء الأفراد، والتي من خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، والتي بموجبها تحدد ما إذا كانت بحاجة إلى التدريب والتكوين ومن ثم التحفيز والترقية، ولهذا يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتداولة والمعمول بها في مراحل تسيير الموارد البشرية، وإدارتها في المنظمات الحديثة<sup>1</sup>:

**أولاً. تعريف تقييم الأداء:** هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل المسؤوليات أكبر أو ترقيةهم لوظائف أخرى.

ويعرف أيضا بأنه " إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم والقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم وتأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم<sup>2</sup>.

1 عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2011، ص 89.

2 عبد البارى إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 259.

### 2. أهمية تقييم الأداء:

يلخص علي غربي أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد.
- ✓ المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية، علاوة، مكافأة... الخ.
- ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- ✓ يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن الشعور بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.
- ✓ يمثل تقييم الأداء وسيلة رفاهية للمشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ✓ ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- ✓ تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ✓ يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية-التعرف على نقاط القوة والضعف.

1 غربي علي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية والمحدثة، ط2، قسنطينة، الجزائر مخبر علم اجتماع والاتصال للبحث والترجمة 1998، ص39.

## المطلب الثالث: العلاقة بين الأمن الوظيفي وأداء العاملين

تبرر الحاجة إلى الأمن الوظيفي من نمط أن الإنسان يحتاج إلى العيش في سلام و إلى التحرر من مسببات التهديد، توتر، القلق وإلى الرغبة في الشعور بالحب وتقدير من طرف زملائه، ورؤسائه في العمل وذلك من الأمور التي تساعد على تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي اللذان يؤديان للإبداع و الابتكار في كل مجالات العمل، فلموظف المجد والمخلص في عمله في حاجة إلى من يشكره ويقدر جهوده وإخلاصه ويشجعه على الاستمرار مما يشعر بالتفاؤل، في المقابل الموظف الذي يعيش في عزلة عن المجتمع أو يعيش منبوذ من قبل زملائه أو رؤسائه فإنه يكون غير متوافق نفسياً، وبتالي يؤثر سلبا على أدائه في عمله الأمر الذي يجعله يشعر بالتشاؤم<sup>1</sup>.

---

1 آية جبريل، مرجع سبق ذكره، ص 28.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المعلومات والمساهمات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث، سنتعرض لأهم هذه الدراسات والمتعلقة بموضوع الدراسة وفق ثلاث مطالب، الأول الدراسات الوطنية، أما الثاني فيتضمن الدراسات العربية، أما المطلب الثالث فيتضمن الدراسات الأجنبية أما المطلب الرابع فيتضمن أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات الوطنية:

##### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت الأمن الوظيفي:

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: شلباب راوية، "الأمن الوظيفي للموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الحوارية بأولاد جلال بسكرة.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في تنمية الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة الأمن الوظيفي للموارد البشرية بالاستقرار الوظيفي بحيث تطرق إلى مفاهيم الأمن الوظيفي وأهدافه وأنواعه وأهميته في الجانب النظري بالإضافة إلى الاستقرار الوظيفي.

توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

✓ هناك علاقة ارتباطيه وثيقة بين الأمن الوظيفي والاستقرار الوظيفي.

أما أهم التوصيات فهي كالآتي:

✓ توفير الجو المريح والمناسب للعمل في كل المجالات سواء منها المادية أو البشرية وذلك. لضمان

العمل الجيد والعطاء وبالتالي تحقيق النجاح وبلوغ أهداف المؤسسة.

✓ غرس روح التعاون والجماعة.

✓ ضرورة التقرب الإدارة من موظفيها وفتح قنوات الاتصال بينهما.

✓ تكوين علاقات إنسانية بين العامل والتوصل فيما بينهم، وذلك من أجل تبادل المعلومات. وغيرها.

✓ وضع آلية لزيادة الأمن الوظيفي لدى العامل في المؤسسة.

✓ الاعتماد على نظام جديد وقيادة عالية بين الرئيس والمرؤوس.

✓ الاستقرار الوظيفي من مؤشرات نجاح المؤسسة واستمرارها، لذا وجب على كل مهتم وباحث

إعطاء أهمية بالغة لموضوع الاستقرار الوظيفي.

1 راوية شلباب، الأمن الوظيفي للموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي "دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الحوارية بأولاد جلال بسكرة (رسالة ماستر: علم الاجتماع) قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2018.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت أداء العاملين.

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: بن شعبان سميرة: " دور التكوين في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بمديرية التربية . لولاية قالمة" 2018-2019م.

حاولت الطالبة في هذه المذكر دراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وتلمسها عن طريق الاستقصاء الشامل وتدقيق في العوامل المؤثرة في ظاهرة في أداء العاملين من خلال دراسة حالة تتعلق بمديرية التربية لولاية قالمة ومن أهم النتائج متوصل إليها:

❖ إن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمديرية.

❖ إن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب

الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.

- أهم المقترحات متوصل إليها:

❖ توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.

❖ إجراء مسابقة التوظيف ذو مستوى عالي .

❖ العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفردية للعاملين.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت الأمن الوظيفي وأداء العاملين.

الدراسة الأولى<sup>2</sup>: لكحل عائشة: «تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل - دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-»، 2012-2013.

حاولت الطالبة في هذه المذكر دراسة تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل وذلك من خلال مفهومه وإجراءاته وآثاره مستعينة بدراسة حالة تتعلق بمؤسسة ذات الطابع الاقتصادي.

توصلت إلى أن للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية فهو أحد الشروط الضرورية التي يضمن من خلالها العامل حقوقه وتساعد على أداء وجباته على أكمل وجه، فأجر الجيد والكافي لتلبية مطالب العامل والوظيفة الدائمة التي تشعره باستقرار وتزيد من دافعيته وحماسه في العمل وتدفعه لتحسين أدائه تعتبر أحد المؤشرات الأمن الوظيفي، ومن خلال هذا الطرح استنتجت الطالبة أن للأمن الوظيفي أثر كبير على أداء العامل داخل المؤسسة.

ومن أهم المقترحات متوصل إليها:

✓ رفع أجور العمال لأنه يؤدي إلى زيادة دافعية العامل وتحسين مستوى معيشتهم.

1 سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بمديرية التربية . لولاية قالمة (رسالة ماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل) قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945قالمة، الجزائر، 2018/2019.

2 عائشة لكحل "تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل - دراسة حالة بمؤسسة . مطاحن الحضنة بالمسيلة" (رسالة ماستر: علم الاجتماع) قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر. 2012/2013.

✓ تثبيت العمال

✓ تحفيز العمال من خلال زيادات في الأجور وكذا معنويا.

- الدراسة الثانية<sup>1</sup>: بن مصور رفيقة: "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة حالة بمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية . سطياف" 2013-2014م.

حاولت الطالبة في هذه المذكرة دراسة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وتلمسها عن طريق الاستقصاء الشامل وتدقيق في العوامل المؤثرة في ظاهرة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسات القطاع الخاصة من خلال دراسة حالة تتعلق بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية ذات الطابع الاقتصادي للعامل داخل المؤسسة.

وتوصلت إلى أن للاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة نظريا داخل المؤسسة الاقتصادية فهو أحد الشروط

الضرورية

❖ من أهم النتائج متوصل إليها: الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض.

❖ أهم المقترحات متوصل إليها:

. رفع أجور العمال لأنه يؤدي إلى زيادة دافعية العامل وتحسين مستوى معيشتة.

. الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل.

. العمل عمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب عن العمل.

. تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل.

المطلب الثاني: الدراسات العربية:

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت الأمن الوظيفي

الدراسة الأول<sup>2</sup>: آية عبد القادر صرصور «دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة» كلية التجارية 2014/2015م.

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال هدف هذه

الدراسة إلى دراسة مدى دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

1 رفيقة بن مصور "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة حالة بمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية . سطياف" 2013-2014م.

2 آية عبد القادر صرصور، " دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة-" الجامعة الأقصى بغزة، 2014/2015.



الإداريين بجامعة الأقصى في غزة، بحيث تطرق إلى مفاهيم الأمن الوظيفي وأهدافه وأنواعه وأهميته في الجانب النظري بالإضافة إلى سلوك المواطنة.

توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن أكثر ما يقلق الموظفين هو عدم حصولهم الترقيات بناء على ما قدموه.
  - ✓ عدم حرص إدارة الجامعة على إشباع حاجاتهم.
  - ✓ بعد الإدارة عن الموظفين وعدم وجود قنوات التواصل بينهم.
  - ✓ اهتمام الإدارة بمشاكل الأكاديميين وتركيز على نيل مطالبهم وتحقيق حقوقهم مما أدى إلى إهمال الموظف الإداري وتهميشه.
  - ✓ انشغال الغدارة بتطوير التعليم العالي وتطوير الجامعة والتركيز على جذب الطلاب الجدد.
  - ✓ وجود تأثير للعلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل.
- أما أهم التوصيات فهي كالآتي:

في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج تبث أهمية الرقابة المالية في نجاح الجمعيات. الأهلية في أداء برامجها وأنشطتها، ومن بين التوصيات:

- وضع آلية لزيادة الأمن الوظيفي لدى الإداريين في الجامعة من خلال:
- وضع منهجية للتثبيت وذلك لزيادة مستوى استقرار الوظيفي.
- تحسين رواتب موظفي العقد المؤقت لتوفير العيش الكريم لهم.
- العمل على زيادة الأمن الوظيفي لدى الإداريين.
- ضرورة عدم التمييز بين العاملين أي كان نوع عقدهم.
- ضرورة تقرب الإدارة من موظفيها.

### الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

الخروب محمد، " الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي " الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض، كلية العلوم الإدارية، 2006م.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال هدف هذه الدراسة إلى دراسة إلى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية وأسبابها وانعكاساتها على الأمن الوظيفي بحيث تطرق إلى مفاهيم الأمن الوظيفي وأهدافه وأنواعه. توصل الطالب إلى النتائج التالية:

1 محمد الخروب، " الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي " (رسالة الماجستير في إدارة الأعمال إدارة أعمال) كلية العلوم الإدارية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض، 2006م.

- ✓ يقود اختلاف الخصائص الشخصية إلى الإبداع في حل المشكلات.
- ✓ يبرز عدم اتفاق الأفكار جديدة تستبدل السلوك غير مرغوب إلى سلوك يقبله الجميع.
- ✓ تساعد الصراعات الشخصية على تكوين خبرة للإدارة والعاملين فيها تساعد على حل الصراعات المستقبلية.
- ✓ تعمل الصراعات الشخصية على التماسك الجماعة عندما تدخل في اختلاف مع جماعة أخرى.
- ✓ للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية على الأمن الوظيفي تتمثل في: زيادة الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية لدى العاملين، وظهور المصالح الشخصية، وبروز الأنانية والاستئثار بالمصالح وإعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها وتنمية الشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية والإحباط وهدر الجهد والوقت والموارد.
- أما أهم التوصيات فهي كالآتي:
- ✓ بأن تقوم الإدارات المسؤولة بدوان وزارة التربية والتعليم بكل ما من شأنه تقليل حدة الصراعات الشخصية السلبية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي.
- ✓ توحيد الجهود وتنسيقها لإزالة أسباب حدوث الصراعات الشخصية السلبية.
- ✓ إجراء مزيد من البحوث في مجال الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي.
- الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت أداء العاملين.
- الدراسة الأولى<sup>1</sup>: عوض الله محمد علي محمد المهدي، " دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوسيتي . ربك " الجامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2017م.
- قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين حيث توصل الطالب إلى النتائج التالية:
- ✓ التعرف على استخدام الأساليب الحديثة في تدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبتالي أثرها على مستوى أداء العاملين.
- ✓ تقييم دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب في القطاع المصرفي.
- ✓ يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك الإسلامي السوداني.
- ❖ أما أهم التوصيات فهي كالآتي:

1 محمد علي محمد المهدي عوض الله، " دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوسيتي . ربك " الجامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، 2017.

✓ تنوع البرامج من أجل رفع الأداء.

✓ الاهتمام ببيئة العمل الداخلية

✓ الاهتمام بتطوير وتحسين البرامج التدريبية لرفع أداء العاملين.

الدراسة الثانية<sup>1</sup>: عبد الله خالد سليم المعاينة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. الملكة الهاشمية الأردنية. العدد الثاني، المجلد الأول، أبريل 2017.

هدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين شركة مناجم الفوسفات الأردنية والتي تناولت الجوانب التالية: الرواتب، الحوافز، الكفاءات، العلاقات مع الرئيس المباشر، زملاء العمل بيئة العمل، العدالة وتأثير الخصائص الشخصية.

توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

✓ درجة الرضا في المناجم متوسطة.

✓ وجود علاقة ايجابية بين الرضا العاملين وأدائهم الوظيفي.

✓ مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين في شركة المناجم الأردنية.

أما أهم التوصيات فهي كالآتي:

✓ ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الأسعار الموجودة.

✓ إعطاء اهتمام أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين.

✓ إشراك العاملين في الندوات والدوريات.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت الأمن الوظيفي وأداء العاملين.

الدراسة الأولى<sup>2</sup>: إبراهيم علي "الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى طموح لدى مدراء العاملين في مقررات وزارات السلطة الفلسطينية وأثر بعض التغيرات الديمغرافية عليها - دراسة حالة على مدراء العاملون في المقررات وزارة السلطة الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية" جامعة الأقصى بغزة 2003م. قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال هدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإحساس بالأمن ومستوى الطموح لدى المدراء العاملين في مقررات السلطة الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية حيث توصل الطالب إلى النتائج التالية:

1 عبد الله خالد سليم المعاينة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الملكة الهاشمية الأردنية العدد الثاني، المجلد الأول، أبريل 2017.

2 إبراهيم علي "الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى طموح لدى مدراء العاملين في مقررات وزارات السلطة الفلسطينية وأثر بعض التغيرات الديمغرافية عليها - دراسة حالة على مدراء العاملون في المقررات وزارة السلطة الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية"، كلية التجارية، جامعة الأقصى بغزة، 2003م.

- ✓ في ظل تغيير الوزراء والمسؤولين داخل الوزارة نفسها وكذلك التلميح بتطبيق قانون الخدمة المدنية الذي من شأنه أن يقلص عدد المدراء تبعاً للشهادة العلمية أو الخبرة هذه الأسباب تجعل الكثير من المدراء لا يشعرون بأمن الوظيفي.
- ✓ رواتب المدراء ورؤساء الأقسام مرتفعة بالمقارنة مع غيرهم من الموظفين في نفس الوزارة ينتج عنه مستوى طموح عالي لدى المدراء العاملون في مقرات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ❖ أما أهم التوصيات فهي كالآتي:
- ✓ مراعاة الشعور بأمن في القوانين الوزارية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لكي يخلق عند المدراء الاطمئنان والأمن والعمل يجد أكثر في الوزارة.
- ✓ تدعيم مستوى الطموح لدى المدراء في وزارة السلطة من خلال الترتيبات والدورات التدريبية لما لها من أهمية لدى المديرية.
- ✓ زيادة الشعور بأمن للمدراء في وزارات وخاصة ذوي المؤهلات العلمية المنخفضة من خلال التركيز على عامل الخبرة وأهميته لخلق مناخ إيجابي مشجع للعمل.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الإحساس بأمن ومستوى الطموح وعلاقتها بالنمط القيادي لدى الإداري.

### الدراسة الثانية<sup>1</sup>: إيمان جبريل جبريل "الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة حالة على

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة 2016م.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال هدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأمن الوظيفي وأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتوصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

- ✓ انه يوجد الأمن الوظيفي داخل الجامعات الفلسطينية
- ✓ إن استخدام الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية يساعد في رفع وتطوير الأداء الوظيفي بقطاع غزة.
- أما أهم التوصيات فهي كالآتي:
- ✓ العمل على تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بأمن الوظيفي بما يساهم في رفع مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

1 إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء الوظيفي (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2015/2016.

- ✓ تشجيع العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقدير آراء ومقترحات تساهم في تطوير أداء العمل.
- ✓ توفير خدمات صحية وعلاجية وتعليمية لأبناء العاملين في الخدمات بشكل أفضل.
- ✓ توزيع الواجبات والصلاحيات بشكل مع إمكانات والمهارات والمؤهلات للعاملين.
- ✓ تمكين العامل من المشاركة في وضع مساره الوظيفي.
- ✓ العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد في تطبيق الأداء الوظيفي.
- ✓ عقد لقاءات دورية لمناقشة مستويات أداء العاملين على مستوى الجامعات.
- ✓ الاستعانة بالخبراء أثناء عملية تقييم الأداء.
- ✓ ضرورة ربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت.
- ✓ ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين سواء داخل العمل أو خارجه

### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

#### الفرع الأول: الدراسات التي تناولت الأمن الوظيفي.

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: دراسة (MURAT YASLIOĞ, 2013) بعنوان: دراسة تطبيقية حول العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي، ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في الصناعات اللوجستية.

#### An Empirical Study on the relationship between job insecurity, and stress-related jobs and job satisfaction in the logistics industry

هدفت إلى دراسة علاقة انعدام الأمن الوظيفي وضغوط العمل على الرضا الوظيفي في تركيا تحديدا قطاع الخدمات اللوجستية . دراسة حالة في شركة النقل الدولية التركية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من العمال العاملين في الشركة، 19 فردا.

من أهم النتائج متوصل إليها:

- ❖ انعدام الأمن الوظيفي وضغوط العمل لهما تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.
- ❖ يؤثر انعدام الأمن على الميزة التنافسية للشركة.

الدراسة الثانية: دراسة (AKINTYO , 2010) بعنوان الأمن الوظيفي وعلاقته بإدارة العلاقات والإنتاجية العاملين أثر على الإبداع التكنولوجي.

#### Job security and labor relations management and productivity observed for workers in industrial organizations: the impact of technological innovation.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الإبداع التكنولوجي على الأمن الوظيفي في المنظمات الصناعية في نيجيريا. من أهم النتائج متوصل إليها:

1. Muhtesem Baran, ali özgür karagülle,murat yaşlıoğlu.(2013). " Emperical study about the relationship between job insecurity and stress-related jobs and job satisfaction in the logistics industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 ( 2013 ) 332 – 338 .astenbol

- الإبداع التكنولوجي يؤثر سلبا على أمن العاملين.
- العلاقات الجيدة بين العامل والإدارة تؤثر بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية.

#### الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت أداء العاملين.

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: دراسة عماد الدين نيمنا، صادفي محمد، بعنوان عوامل بيئة العمل وتأثيرها على أداء الموظفين. دراسة حالة جامعة ليمكوكويج للتكنولوجيا الإبداعية بماليزيا، المجلة الدولية للبحوث والدراسات المستقلة، العدد 02، 2013.

Naharuddin &Sadegi, factors of workplace Environment that Affect Employees performance": A case study of Miyazu Malaysia, Limkokwing University of Creative Technology, Malaysia, International Journal of Independent Research and Studies IJIRS Vol. 2, No.2 (April, 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل بيئة العمل على أداء العاملين حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من العمال العاملين، 250 موظف بالجامعة. ومن أهم النتائج متوصل إليها:

- هناك علاقة قوية بين بيئة ومكان العمل وأداء العاملين.
  - مكان العمل يؤثر على أداء العامل.
- أهم التوصيات:

- يجب توفير مكان وبيئة عمل ملائمة.
- توفير جو ملائم للعامل.
- تحسين التوصل بين الرئيس والمرؤوس.

#### الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت الأمن الوظيفي وأداء العاملين

الدراسة الأولى<sup>2</sup>: دراسة (شفيق سنيال، محمد حسام، زينب عقيل بعمر) بعنوان فقدان الأمن الوظيفي وتأثيره على أداء العامل، قسم الإدارة والتسويق، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة ظفار، سلطنة عمان المجلة الدولية للبحوث المبتكرة العدد: 06، أكتوبر 2018 جامعة ظفار، عمان.

Shouvik Sanyal, Mohammed Wamique Hisam, Zainab Aqeel BaOmar, Loss Of Job Security And Its Impact On Employee Performance – A Study In Sultanate Of Oman Department of Management and Marketing, College of

1. Naharuddin &Sadegi.2013, " factors of workplace Environment that Affect Employees performance": A case study of Miyazu Malaysia, Limkokwing University of Creative Technology Malaysia, International Journal of Independent Research and Studies IJIRS Vol. 2, No.2 (April, 2013).

2 Shouvik Sanyal, Mohammed Wamique Hisam, Zainab Aqeel BaOmar, Loss Of Job Security And Its Impact On Employee Performance – A Study In Sultanate Of Oman Department of Management and Marketing, College of Commerce and Business Administration, Dhofar University, Sultanate of Oman.

Commerce and Business Administration, Dhofar University, Sultanate of Oman.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير عوامل فقدان الأمن الوظيفي على الأداء والرضا الوظيفي حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من الموظفين بالجامعة، 55 فردا.

01/ من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• يوجد تأثير ثنائي للأمن الوظيفي على:

- الأداء الوظيفي

- الرضا الوظيفي

• أبعاد الأمن الوظيفي تساهم بشكل كبير في مستويات أداء الموظف ورضاه.

• يشعر الموظفون الدائمون بأمان مقارنة بموظفي المؤقتين.

02/ أهم التوصيات:

- يجب على المديرين وأرباب العمل بذل جهد إضافي للسماح للموظفين بالشعور بالأمان في مكان العمل لمساعدتهم على تحقيق أهداف شركاتهم بشكل مثالي.
- يجب بناء قنوات اتصال شفافة بحيث يتم نقل الصورة الحقيقية دائمًا إلى الموظفين.
- تدريب الموظفين وإعادة تأهيلهم يعزز ثقتهم كما وإعدادهم لوظيفة جديدة.
- المشاركة في القارات تحفيز الموظفين وتخفيف انعدام الأمن لديهم.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة سواء كانت في مجال الأمن الوظيفي أو الأداء حيث تناولت دراسة كل من (شلباب راوية، أية عبد القادر صرصورة، الخروب محمد MURAT (YASLIOG) المتغير الرئيسي لدراستنا، ركزت أغلب هذه الدراسات على مفهوم الأمن الوظيفي وأهدافها وأنواعها وأهميتها، بحيث تتشابه أغلب هذه الدراسات في الجانب النظري مع الدراسة الحالية واتفقت على أن الأمن الوظيفي له أهمية كبيرة على رأس مال البشري، بينما تناولت دراسة كل من (فاضل سمية، عوض الله محمد علي محمد المهدي، عماد الدين نيمنا) المتغير التابع أداء العاملين، واتفقت هذه الدراسات على الأداء يتأثر بعدة عوامل حيث أنه توصلت دراسة فاضل سمية إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للولاء التنظيمي على الأداء، وتوصلت دراسة عوض الله محمد علي محمد المهدي أن الأداء يساهم في رفع إنتاجية المؤسسات، كما توصلت دراسة عماد الدين نيمنا وصادقي محمد أن الأداء يتأثر بيئة ومكان العمل.

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (لكحل عائشة، بن منصور رفيقة، إبراهيم علي شفيق نيسال) واتفقت هذه الدراسات على أنه يوجد تأثير للأمن الوظيفي على أداء الوظيفي.

في حين تناولت دراسة إيمان جبريل جبريل نفس موضوع دراستنا الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء الوظيفي واختلفت هذه الدراسة بدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة والزمن والمكان كما استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

الإضافة التي يمكن أن تقدم الدراسة الحالية معلومات فيما يخص الأمن الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، البويرة وكذا علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين، مما يساعد المديرين في اتخاذ القرارات التي تعزز أداء العاملين



### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسات الصناعية فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن داخل المؤسسة، ولهذا فإن للأمن الوظيفي دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية أداء الفرد للرفع الإنتاج والقدرة على منافسة المؤسسات في سوق العمل، كما يمكننا القول أن أداء مرتبط بقدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم من جهة ومجموعة الشرط والمعايير من جهة أخرى، واتباع هذه الشروط والمعايير يؤد بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وأيضاً يؤدي إلى رفع الإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يتأثر أداء العاملين بأمن الوظيفي حيث إذا انخفض الأمن الوظيفي ينعكس سلباً على أداء العاملين بالمؤسسة، وإذا كان مرتفعاً يعود بإيجاب على المؤسسة والعاملين، واعتمدنا في هذا الفصل أيضاً على الدراسات السابقة لإثراء الجانب التطبيقي للدراسة حيث تناولنا عدة دراسات شملت المحلية، العربية والأجنبية، منها من احتوت على المتغير المستقل الأمن الوظيفي ومنها من احتوت على المتغير التابع أداء العاملين ومنها من شملت المتغيرين معاً الأمن الوظيفي وأداء العاملين.

**الفصل الأول: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور  
الغزلان ولاية البويرة**

### تمهيد

يعد هذا الجانب في أي دراسة تدعيما للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق تساؤلات البحث وصحة الفرضيات ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وباعتبار دراسة الحالة هي أساس أي بحث ومعيار حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاولة محاكاة المعلومات النظرية في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهود تسليط الضوء على الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين

ومنه سنتناول في هذا الفصل تقديم عموميات حول مصنع الإسمنت بسور الغزلان وإجراءات الدراسة وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي فرضتها طبيعة المتغيرات، وتقديم تحليل كامل لهذه لدراسة الحالة. لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
- ✓ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها بعد التعرف على وتوضيح لمحة مصنع الإسمنت بسور الغزلان عنها من خلال:

### المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة

ستتطرق في هذا المطلب تعريف حول من نشأة مصنع الإسمنت بسور الغزلان ومجموعة من المهام وأهدافها كما نتطرق إلى هيكلها التنظيمي والوظائف التي تتكون منها المصنع.

### الفرع الأول: نشأة مؤسسة

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الوحدة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية حيث لها وزن ثقيل على مستوى الاقتصاد الوطني، إذ تلي جزء كبير من احتياجات المؤسسات وكذا الأفراد فيما يخص مادة الاسمنت فهي تغطي جزء كبير من احتياجات منطقة الوسط، كما لها دور كبير في توزيع المداخيل وكذلك عن طريق علاقات اقتصادية لموردين والزبائن، في هذا المبحث سنعرض بطاقة تعريفية عن مصنع الاسمنت بسور الغزلان، والهيكلة التنظيمية له وهذا كله بعد التطرق إلى نبذة تاريخية عن المؤسسة:

### أولا. نبذة تعريفية عن مؤسسة الإسمنت:

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية 1974 ارتفاع خاصة سعر البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل الواحد تم إنشاء مؤسسات بعد اقتصادية هامة، من بينها الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC وهي مؤسسة تجارية تخضع لأحكام القانون التجاري، كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الاسمنت وتحقيق الربح وتقديم أجود الخدمات تحت شعار "أجمل وأجود الخدمات" وتشرف عليها وزارة الصناعة.

ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمراحل سيطرت الشركة على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان من طرف الوزارة الوصية، فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط كسياسة الأجور وسياسة التسعير والتسويق.

وقد كانت عبارة عن شركة عمومية محلية تحت اسم "الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC" إلا أنها لم تدم طويلا، ولقد تم تقسيمها لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم وجود تحديد دقيق لمستوى اتخاذ القرارات مما أدى إلى تداخل المهام.

- عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للشركة.
- البيروقراطية والشعور بلامسؤولية.
- كبر حجم الشركة وصعوبة التحكم فيها.

وقد صدر قرار بتقسيم شركة الاسمنت إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل شركة مختصة في إنتاج منتجات معينة، فهناك مؤسسات تنتج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الاسمنت وهذا الأخير تم تقسيمه إلى مؤسسات جهوية هي:

➤ الشركة الجهوية للإسمنت لغرب ERCO

➤ الشركة الجهوية للإسمنت للشرق ERCE

➤ الشركة الجهوية للإسمنت للوسط (ERCC) وهي الشركة محل دراستنا).

ومؤخرا أصبحت جميع المؤسسات الإسمنت في كامل التراب الوطني تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (.GICA)

ثانيا. تعريف مصنع الإسمنت بسور الغزلان وأهدافه

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف مصنع الإسمنت بسور الغزلان ثم نفرج على الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها

أ. تعريف المصنع:

يقع مصنع الإسمنت على فج بكوش ((Becouche de Col)) بمحاذاة الطريق الوطني رقم "127" وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي: 07 كلم وعن مقر ولاية البويرة ب 27 كلم وتقع على بعد 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، حيث تتربع على مساحة 41 هكتار منها 5,36 مغطاة و 5,4 غير مغطاة، وهي مؤسسة مختصة في إنشاء نوعين من الإسمنت، يسمى النوع الأول CPA35 و النوع الثاني يسمى CPA250 أما حاليا فهي تنتج نوع واحد هو وهو ذو نوعية Class 442 رفيعة كانت بداية إنشاء من قبل الشركة الدانيماركية التي تدعى "SMIDTH FLS"، حيث استغرقت حوالي 38 شهرا وكانت بداية إنتاج الإسمنت في 20/10/1983، حيث قدرت تكاليف الإنتاج ب 231 668 943 1دج، علما أنها تأسست برأسمال قدره 246 مليون دينار جزائري، وتصل قدرة إنتاجها من 3000 طن يوميا إلى 000.000.1 مليون طن سنويا.

أما بالنسبة للطاقة البشرية في الشركة فهي تشغل 365 عامل مقسمون كما يلي:

✓ 184 إطار Cadres

✓ 134 تقني Maîtres

✓ 47 عامل Exécution

حيث أن عمال الإدارة يعملون لنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً، تتخللها فترة استراحة. أما فيما يخص نظام العمل الخاص لتناوب فهناك نظامين هما:  
نظام (3x8) الذي تعمل به مديرية الإنتاج وهو مقسم إلى ثلاثة فرق كل فرقة تعمل لمدة 8 ساعات كما يلي:

✓ الفرقة الأولى: من الساعة السادسة صباحاً إلى غاية الساعة الثانية بعد الظهر.

✓ الفرقة الثانية: من الساعة الثانية بعد الظهر إلى غاية الساعة الثامنة مساءً.

✓ الفرقة الثالثة: من الساعة الثامنة مساءً إلى غاية السادسة صباحاً.

بينما هناك فرقة رابعة تكون في عطلة لمدة ثلاثة أم ثم تتناوب في العمل مع الفرق السابقة وهذا نظام (2X8) الذي تعمل به مديرية المواد الأولية والعتاد ومديرية التسويق، وهو مقسم إلى فرقتين كل فرقة—تعمل لمدة 7 ساعات، ونظام العمل يكون من يوم السبت إلى يوم الخميس (ماعداء الجمعة)، ويكون العمل لتناوب أسبوع صباحاً وأسبوع مساءً، وهو كما يلي:

✓ الفرقة الأولى: من الساعة السادسة صباحاً إلى غاية الساعة الثانية بعد الظهر.

✓ الفرقة الثانية: من الساعة الثانية بعد الظهر إلى غاية الساعة الثامنة مساءً.

ب. أهداف مصنع الاسمنت بسور الغزلان: لمصنع الاسمنت لعدد من الأهداف نذكرها فيما يلي: -

تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء من مادة الإسمنت.

- تساهم في امتصاص اليد العاملة المتزايدة وبالتالي الحد من ظاهرة البطالة.

- عدم هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت.

- تحقيق التوازن الجهوي حيث تغطي جزء كبير من احتياجات الوسط.

- إحداث مناصب شغل لسكان المنطقة.

الفرع الثاني: هيكل المؤسسة وأهم وظائفها

إن الهيكل التنظيمي يتكور ويتغير بتوسع نشاطها المؤسسة، إذا لا من وجود هكل يتلاءم مع توسع المؤسسة، بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاط المؤسسة، هذا ما لا حضناه في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، بحيث يتماشى هيكلها التنظيمي مع تويج نشاطها، وهو عبارة عن مجموعة من المدرات التي تنقسم بدورها إلى دوائر ومن ثم إلى مصالح وفروع، وسنحاول عرض هذا الهيكل التنظيمي الخاص بشركة الإسمنت.

أولاً: المديرية العامة: يوجد بها المدير العام، الأمانة العامة، والمدراء المركزيون وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة منها: مصلحة الدراسات القانونية والإدارية والتأمين، بإضافة إلى رقابة الجودة ومساعد الإعلام الآلي.

ثانياً: مديرية المالية والمحاسبة: يسيروها مدير المالية والمحاسبة وتنقسم إلى ثلاثة دوائر:

1. دائرة المحاسبة: تضم مصلحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة، بحيث تتم عمليات المحاسبة وفق الأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين:

- قسم المشتريات.

- قسم المبيعات.

2. دائرة المالية: تضم مصلحة واحدة وهي مصلحة المالية، والتي تهتم بجميع نفقات المؤسسة.

3. دائرة تسيير الميزانية: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة على مستوى المديرية الذي يعود إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في البرمجة والتخطيط والمتابعة وكذلك التقييم داخل مختلف المصالح وعند تقدير الميزانية هنالك ثلاث عوامل يتركز عليها وهي:

- البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي.

- الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون.

- الخبرة والتجربة المكتسبة في التخطيط والبرمجة من طرف إطارات المؤسسة بعد وضع الميزانية لجميع الفروع.

ثالثاً: مديرية الاستثمارات: يسيروها مدير الاستثمارات، تتكون من دائرتين هما:

1. دائرة الدراسة والتخطيط وتخطيط الاستثمار: تقوم هذه الدائرة بدراسة المشاريع التي تنوي المؤسسة القيام بها، وذلك من كل الجوانب التطبيقية إما بالقبول أو الرفض.

2. دائرة إنجاز المشاريع ومتابعتها: بعد أن تقوم دائرة الدراسة والتخطيط بقبول المشروع، بعدها يأتي دور دائرة إنجاز المشاريع.

رابعاً: مديرية الصيانة: يسيروها مدير الصيانة من مهامه ما يلي:

- يضمن الحفاظ على معدات وممتلكات المؤسسة من آلات ومعدات والوسائل.... الخ.

- السهر والعمل على حسن سير المؤسسة وتطوير الإنتاج.

- القيام بتسيير المؤسسة في حالة غياب المدير العام.

- القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيآت التابعة.

خامساً: مديرية الإنتاج: يسيروها مدير الصيانة من مهامه:

- يضمن الحفاظ على مستوى المؤسسة ونوعية المنتج\* مادة الإسمنت\*.

- السهر والعمل على حسن سير المؤسسة.

- القيام بإجراءات اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيآت التابعة له.  
- تتمثل وظيفتها في الاطلاع على القواعد المتعلقة بالإنتاج حيث تهتم بتتبع طرق الإنتاج  
**سادسا : مساعد الأمن:** الذي يشرف على عملية الحراسة و مختلف أعمال الأمن الصناعي و ذلك بمساعدة رئيس المصلحة و عدد من العمال المختصين في هذا الميدان و يتمثل دورها في المحافظة على المؤسسة والعمل عن طريق حملات توعوية و تقديم النصائح و الإرشادات عن الإخطار التي يمكن أن تعترضهم كما تعمل على توفير الألبسة و الأحذية الصناعية و الواقيات \* ألبسة الوقاية \* التي تحت العمال بضرورة ارتدائها ، بالإضافة إلى ضمان امن الورشات و إعلام العمال عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث معين مثل الحريق أو حادث عمل...الخ.

**سابعا: مديرية التموين:** يسيرها مدير التموين والتخزين تتمثل مهمتها أساسا في اقتناء المواد والسلع الضرورية للمؤسسة و مختلف ما يتعلق بالمقاولات والخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة وما يتطلب إبرامها لعقود وصفقات سواء من الطرف الداخلي أو الخارجي حيث تقوم بتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من سلع ومعدات سواء كان داخل الوطن من خلال عمليات الشراء المحلي أو من خارج الوطن عن طريق الاستيراد وتتكون المديرية من الدوائر التالية:

**1. دائرة الشراء المحلي:** بعد تلقي مديرية التموين المعلومات عن نوع السلع أو معدات المراد شراؤها فإن مديرية التموين بدورها تعطي الأمر لهذه الدائرة ويتم إخبارها بكل التفاصيل للقيام بإجراءات الشراء.  
**2. دائرة الشراء من خارج الوطن:** يستورد مصنع الإسمنت مختلف الاحتياجات الغير المتوفرة على المستوى الوطني من آلات ومعدات.

**3. دائرة تسيير مخزن:** تتم عملية التخزين بفرز كل مادة على حدا مع مراعاة الخصوصيات وفق تقنيات عملية حيث يحرر محضر استلام بحضور المكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة المكلف بالتخزين وتتكون هذه الدائرة من مصلحة تسيير المخزونات ومصلحة التخزين.

**ثامنا: مديرية المواد الأولية والعتاد المتنقل:** يسيرها مدير الموارد الأولية والعتاد المتنقل، تقوم هذه المديرية بمهمة ومتابعة سير المواد الأولية والعمل على صيانة العتاد المتنقل، وتضمن دائرتين هما:

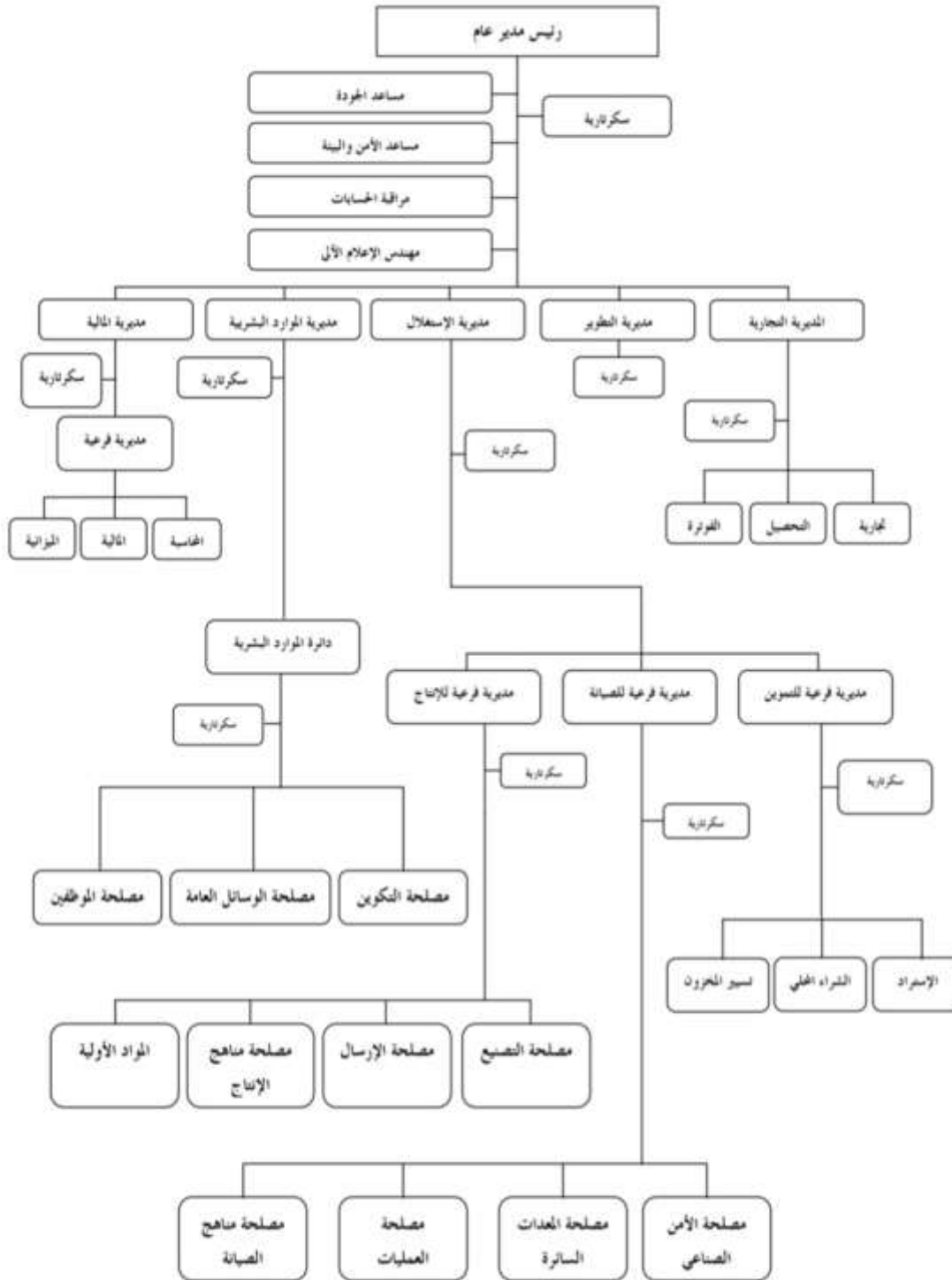
**1. دارة المواد الأولية:** تهتم باستخراج المواد الأولية حتى وصولها إلى التحويل وتنقسم إلى مصلحتين هما:  
- مصلحة التكسير والسحق: وتقوم باستخراج المواد الأولية من الحجر والقيام بتكسييرها وسحقها.

- مصلحة الاستقبال: تقوم باستقبال ما تم تكسييره وسحقه من المواد الأولية وتحويله.  
**2. دائرة العتاد المتنقل:** مهمتها السهر على صيانة وتصليح العتاد المتنقل من سيارات شاحنات وتنقسم إلى:



- مصلحة مكتب المناهج: يتمثل دورها في برمجة عمليات الإصلاح ومراقبة فرق العمل.
- مصلحة تصليح العتاد المتنقل: يقوم دورها في التصليح بناء على نوع العتاد والعطب.
- تاسعا: مديرة التسويق: يسيرها مدير التسويق من مهامه ما يلي:
  - وضع برنامج خاص بتوزيع مادة الاسمنت.
  - نقل وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحن الاسمنت.
  - تحضير ودراسة عقود الزبائن.
- يتم على مستوى بيع الاسمنت ثلاث مستويات وهي:
  1. قسم الفاتورة: مهمته استقبال الزبائن يوميا مع تحرير الفواتير الخاصة بهم.
  2. قسم التغطية: مهمته رصد ومراقبة الكمية للأسعار التي خرجت من قسم المبيعات لمدة 15 يوم.
  3. قسم المبيعات: مهمته استلام الكميات المباعة للزبائن وإحصائها ويقوم ببرمجة الإنتاج الشهري.
- ويتم بيع الاسمنت عن طريق:
  - البيع عن طريق التعاقد.
  - البيع بالفاتورة.

شكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة



الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان

### المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة.

نتعرض من خلال هذا المبحث منهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

#### الفرع الأول: طرق الدراسة.

##### أولاً: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج متوصل إليها، حيث هدف تتجلى لهذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية للإسمنت بسور الغزلان حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الاستبيان وعرض حالة مصنع الإسمنت بسور الغزلان وقد تم توزيع استمارات استبيان تتعلق بخصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v20 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة .

**أ/أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من عينة البحث ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (21) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

##### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " مستوى الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين " مع إجراء دراسة الحالة في مصنع الإسمنت بسور الغزلان: فمجتمع الدراسة يتمثل في عدد العمال المتواجدين بحيث بلغ عدد عمالها 365 عامل من عمال إداريين وتقنيين (إطارات وموظفين)، ونظراً لذلك اخترنا في هذه الدراسة العينة العشوائية، وزعت عليهم استبيانات الدراسة البالغ (45) وقد تم استرجاع (41) من العدد الموزع وتم إلغاء (06) من الاستبيانات لنقص الإجابة أي (35) في حين (04) استبيانات لم تسترجع.

جدول رقم (01) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيانات					مجمع وعينة الدراسة
الموزعة	المسترجع	غير مسترجع	الملغاة	القابل لتحليل	
45	41	04	6	35	مصنع الإسمنت بسور الغزلان

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي نتعرض لهذه الأدوات.

أولاً: أدوات جمع البيانات.

أ. الوثائق: تم الاعتماد على وثائق المؤسسة للحصول على المعطيات والبيانات الخاصة بالمؤسسة.

ب. الاستبيان: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال عن طريق المراحل التالية:

1. إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات.
  2. عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.
  3. تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
  4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يروونه ملائماً.
  5. توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 6 بيانات.

القسم الثاني: يتكون من محورين الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين وهما على التوالي:

المحور الأول: يوضح معرفة مدى توفر الأمن الوظيفي ويتكون من 26 عبارات، مقسمة على 03 أبعاد وهي كالتالي:

البعد الأول: يتمثل في البعد النفسي، ومتكونة من 11 عبارات.

البعد الثاني: يتمثل في البعد المادي، ومتكونة من 07 عبارات.

البعد الثالث: يتمثل في بعد العلاقات، ومتكونة من 08 عبارات.

المحور الثاني: يوضح أداء العاملين ويتكون من 14 عبارات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (01) تم

تقسيمه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر

قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:  
الجدول رقم(02): يوضح قائمة التقيط حسب ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبين.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (03).  
الجدول رقم: (03): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
الدرجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

ثانياً: الأدوات الإحصائية.

لتحقيق اهداف الدراسة تتمتع وتحرير وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. المتوسطات الحسابية.
3. الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
4. الفاكرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
5. معامل ارتباط اطيبرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بينا لمتغيرين:

✓ فإذا كان المعامل قريب من (+ 1) فإن الارتباط قوي وموجب.

✓ وإذا كان المعامل قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب وكلما قرب من (0) ضعيف إلى أن

ينعدم.

6. اختبار التباين الأحادي: Anova One Way.

7. اختبار t للعينات المستقلة.

8. اختبارات للعينات الواحدة t test one sample.

9. الانحدار المتعدد.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1. تحكيم الاستبيان: عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء في الهيئة التدريسية، وقد استجبنا لآرائهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 01).

2. ثبات الاستبيان : أجرينا اختبار القياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي : (انظر الملحق رقم 03) الجدول رقم(04): يوضح معامل الثبات.

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
39	0.934

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(04) يتضح أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.934) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرومباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك تكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات استبيان الدراسة، مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال الذي بعدها كما يلي:

3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

بين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات كل بعد من المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم(05): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يشعر العاملین بالفخر والانتماء للمؤسسة	0.573**	0.000
02	تحرص المؤسسة على توفير جوی ملائم للراحة النفسية للعاملین	0.67**	0.000
03	تسعى المؤسسة إلى تخفيف القلق لدى العاملین اتجاه مستقبلهم الوظيفي	0.724**	0.000
04	يعمل العاملین في مناصب تتناسب مع طموحاتهم	0.754**	0.000
05	تحرص المؤسسة على تعيين كل عامل بالمنصب الذي تناسب قدراته	0.789**	0.000
06	تعمل المؤسسة على حفظ مكانة الوظيفة للعامل	0.529**	0.001
07	تساهم المؤسسة في دعم شعور الإنجاز لدى العامل	0.663**	0.000
08	تتوفر الثقة بين العاملین في المؤسسة أثناء تأدية مهامهم.	0.55**	0.001
09	تشجع المؤسسة العملین على الإبداع والابتكار	0.792**	0.000
10	تطبق المؤسسة الأنظمة القوانین والتعليمات على الجميع دون تمييز	0.703**	0.000
11	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملین في الحقوق والواجبات.	0.747**	0.000

\*ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05\*

المصدر: من إعداد الطالبین بناء على نتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.529 و 0.792 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	تتبنى المؤسسة أنظمة حوافز ثابتة ومعرفية للعاملين	0.739**	0.000
13	تشجع المؤسسة احتياجات العاملين المادية	0.851**	0.000
14	تسعى المؤسسة إلى الانتظام في دفع رواتب العاملين	0.409**	0.015
15	هناك قدر من الطمأنينة من خلال مصدر الدخل الثابت	0.778**	0.000
16	يتناسب الراتب مع حجم المهام الملقاة على عاتق العامل	0.587**	0.000
17	تقدم المؤسسة علاوات تشجيعية للمتميزين والمبدعين	0.733**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.409 و0.851 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد لأول البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
18	تتاح للعامل فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات	0.865**	0.000
19	تتحم المؤسسة بتحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة أثناء تأدية مهامهم	0.849**	0.000
20	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	0.59**	0.000
21	يسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين	0.791**	0.000
22	بيئة العمل في المؤسسة تتسم بالود والتعاون	0.609**	0.000
23	تتقبل المؤسسة الملاحظات والاقتراحات من طرف العاملين في المؤسسة	0.741**	0.000
24	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين	0.397**	0.018
25	تغرس المؤسسة روح العمل الجماعي بين العاملين	0.656**	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.397 و 0.865 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
26	يبدل العاملین الجهد الكافي للإنجاز الأداء في الوقت المحدد	0.732**	0.000
27	هناك معرفة وإلمام لدى العامل بطبيعة المهام الموكلة إليه	0.735**	0.000
28	يلتزم عاملي المؤسسة بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	0.554**	0.000
29	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم	0.718**	0.000
30	يحقق عاملي المؤسسة الأهداف المطلوبة إنجازه	0.370**	0.008
31	يتميز العاملین بالتفاني والجدية والقدرة على التحمل المسؤولية	0.732**	0.000
32	يتوفر لدى العاملین المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومي	0.735**	0.000
33	يتم عقد لقاءات دورية مع العمال بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات	0.554**	0.000
34	تتوافر لدى العامل الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل	0.718**	0.000
35	يتم الاستفادة من نتائج التقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية	0.370**	0.008
36	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية وشهرية	0.735**	0.000
37	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى العاملین	0.554**	0.000
38	تتخذ المؤسسة الأساليب المناسبة لمعالجة العاملین ذوي الأداء	0.718**	0.000
39	يطور العاملین أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر	0.370**	0.008

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبین بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.370 و0.735 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث يتناول الطلب الأول تحليل فقرات الدراسة أما الطلب الثاني فيتناول عرض ومناقشة محاور الاستبيان أما المطلب الثالث فيتناول توزيع البيانات.

#### المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

#### الفرع الأول: تحليل خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. عرض وتوزيع نتائج المتعلقة بخاصية الجنس: يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	71.4%
أنثى	10	28.6%
الإجمالي	35	100%

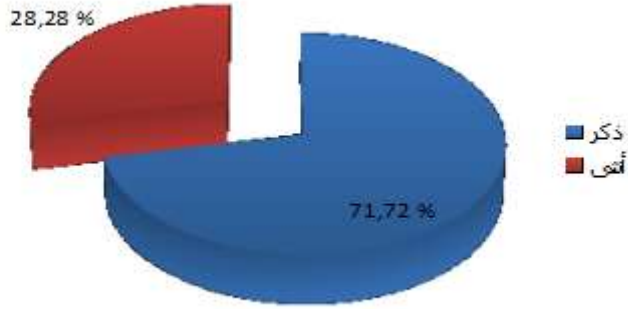
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس ب 25 فرداً ونسبة 71% لصالح الذكور وبعدها 10 وبنسبة 28% لصالح الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ أن عد الذكور كبير مقارنة بالنسبة للإناث، لذا تجد أن مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ذو طابع ذكوري وذلك يعود إلى عدة أسباب منها:

- أن عمل المؤسسة مقتصر على الذكورية وذلك لطبيعة العمل.
  - الأعمال تقتصر على الجهد البدني وكذا العمل بنظام (8\*3) ومن هنا نلاحظ أن الحاجة للعنصر النسائي قليلة في المؤسسة، كما أن العمل الأثوي يقتصر على الأعمال المكتبية والإدارية.
- كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية:



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

## 2. عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية العمر:

يتم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

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

النسبة %	التكرار	العمر
2.85%	1	أقل من 25 سنة
40%	14	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
17.14%	06	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
25.71%	09	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
14.28%	05	40 سنة فأكثر
100%	35	الإجمالي

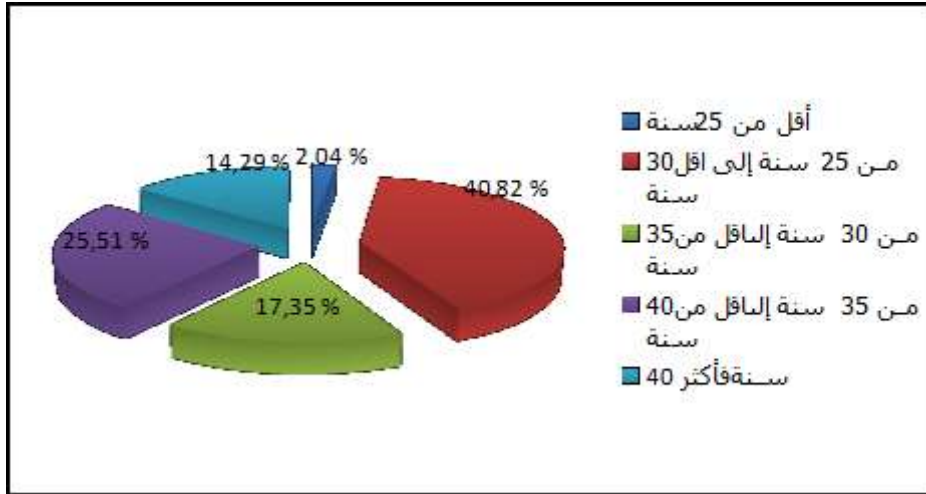
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 35 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن بلغت فئة من [25-30 سنة] سنة بعدد 14 فرد ونسبة 40% تليها الفئة التي تنتمي من [35-40 سنة] ب 09 أفراداً ونسبة 25% في حين الفئة أكبر من 40 سنة ب 5 أفراد ونسبة 14% أما الفئة أقل من 25 سنة بفرد واحد بالمؤسسة محل الدراسة.

نستنتج من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر، أن المؤسسة تعتمد سياسة التشبيب وذلك باعتمادها على العاملين الذي يتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

2. عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية المستوى التعليمي:

يتم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

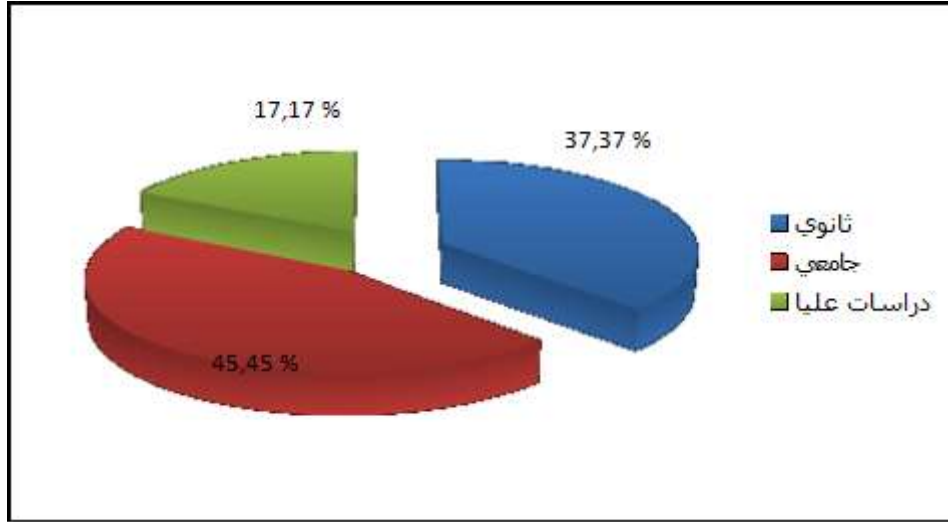
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
37.1%	13	ثانوي
45.7%	16	جامعي
17.1%	6	دراسات عليا
100%	35	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

. من خلال الجدول اعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية افراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 45%، يليه المستوى الثانوي بعدد 13 أفراد ونسبة 37% في حين دراسات عليا بعدد 6 ونسبة 17%، والشكل التالي يوضح ذلك.

نستنتج من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على العاملين ذو مستوى تعليمي مرتفع كما تعتمد على العاملين ذو مستوى دون الثانوي في الأعمال البسيطة.

الشكل رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

### 1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بنوع الوظيفة:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة كما يلي:

جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عامل بسيط	7	20%
عون أمن	2	5.7%
عون اداري	10	28,6%
عون تقني	3	8.6%
مكلف الانتاج	2	5.7%
مكلف بالتسويق	2	5.7%
رئيس قسم	8	22.9%
رئيس وحدة	1	2.9%
الإجمالي	35	100%

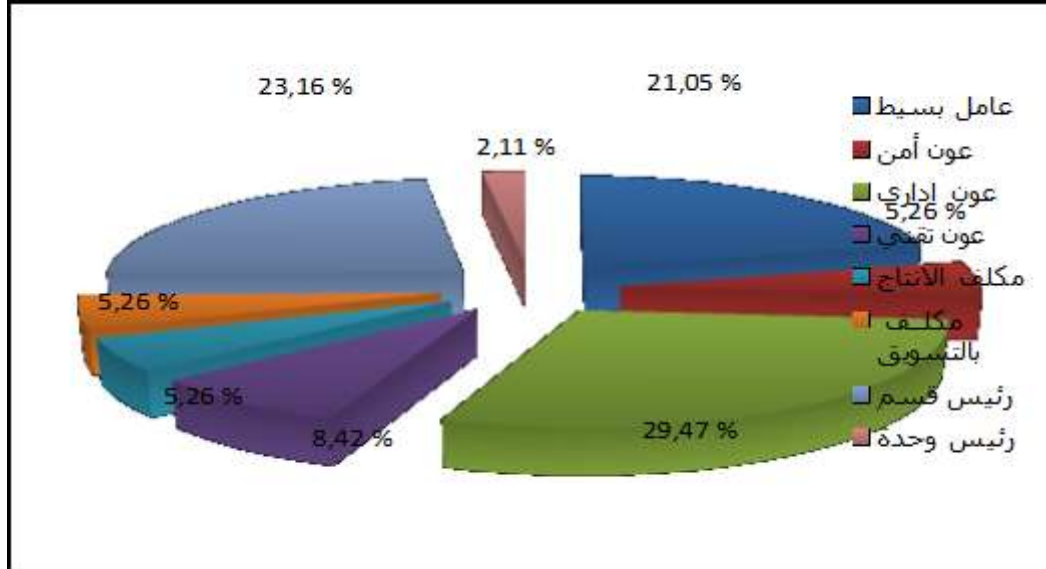
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية العينة المستجوبة من عون إداري بعدد 10 أفراد ونسبة

28% تليها رئيس قسم وعامل بسيط بنسب متقاربة على التوالي 20% و22% في حين عون أمن وعون

تقني ومكلف التسويق بعدد 2 ونسبة 22% في حين رئيس الوحدة بعدد فرد واحد من إجمالي النسب كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

#### 4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة كما يلي:

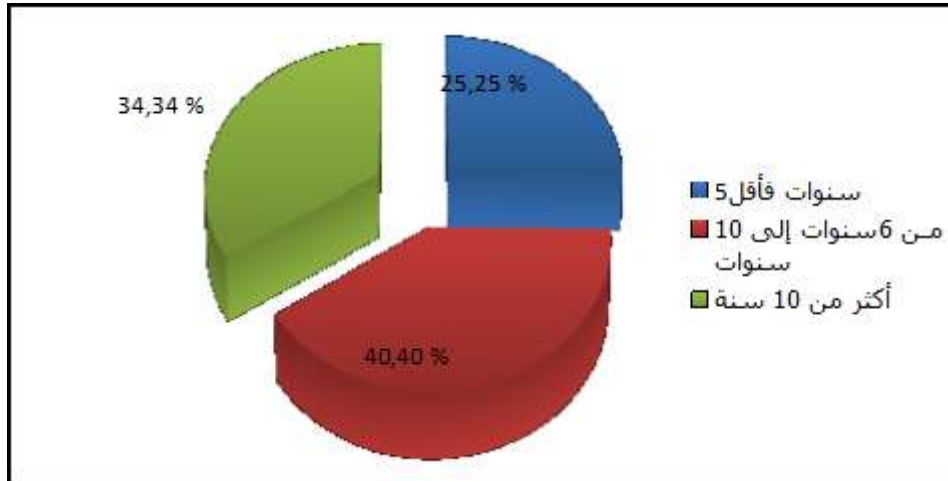
جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	09	25.7%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	14	40%
أكثر من 10 سنة	12	34.3%
الإجمالي	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة كانت الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بعدد 14 سنة ونسبة 40% والفئة الثانية أكثر من 10 سنوات بعدد 12 ونسبة 34% في حين أقل من 5 سنوات بسنة 25 من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة نلاحظ أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على الكوادر ذات خبرة في المجال لتسيير المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان

الفرع الأول: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي يمكن من معرفة وجهات نظر عينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، بإعتماد على مقياسي لديكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على فقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

3. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد التجانس الأفراد حول

استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعية العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد النفسي من المحور الأول: الأمن الوظيفي:

الجدول رقم: (14) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: البعد النفسي من المحور الأول: الأمن الوظيفي:

المؤشرات الإحصائية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	يشعر العاملون بالفخر والانتماء للمؤسسة	3.82	1.150	01	درجة مرتفعة
02	تحرص المؤسسة على توفير جوى	3.51	0.950	04	درجة مرتفعة



				ملائم للراحة النفسية للعاملين	
03	تسعى المؤسسة إلى تخفيف القلق لدى العاملين اتجاه مستقبلهم الوظيفي	3.37	1.031	05	درجة متوسطة
04	يعمل العاملون في مناصب تتناسب مع طموحاتهم	3.17	0.923	08	درجة متوسطة
05	تحرص المؤسسة على تعيين كل عامل بالمنصب الذي تناسب قدراته	3.31	1.131	06	درجة متوسطة
06	تعمل المؤسسة على حفظ مكانة الوظيفة للعامل	3.65	0.968	02	درجة مرتفعة
07	تساهم المؤسسة في دعم شعور الإنجاز لدى العامل	3.14	1.033	09	درجة متوسطة
08	تتوفر الثقة بين العاملين في المؤسسة أثناء تأدية مهامهم.	3.65	1.161	03	درجة مرتفعة
09	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار	3.14	1.141	10	درجة متوسطة
10	تطبق المؤسسة الأنظمة القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز	3.20	1.231	07	درجة متوسطة
11	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.	2.97	1.070	11	درجة متوسطة
البعد النفسي		3.3314	0.73994	مطبقة بدرجة متوسطة.	

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى البعد النفسيمؤسسة الإسمت بسور الغزلان البويرة بلغ **3.3314** وبالأنحراف معياري بلغ **0.73994** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم البعد النفسي بالمؤسسة محل الدراسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة متوسطة ومتوسطها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.97 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 3.82) حيث يشعر العاملین بالفخر و الانتماء للمؤسسة هو موجود بدرجة مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تظهره إجابات موظفين على (عبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 3.82 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها) كما انه تبين لنا أن تعمل المؤسسة على حفظ مكانة الوظيفة للعامل وهذا بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 06 بمتوسط حسابي بلغ 3.65 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أنه تتوفر الثقة بين العاملين في المؤسسة أثناء تأدية مهامهم، بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 3.65 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها) وانه تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات. بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 2.97 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها).

الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثاني: البعد المادي من المحور الأول: الأمن الوظيفي.

الجدول رقم (15): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: البعد المادي من المحور الأول: الأمن الوظيفي.

المؤشرات الإحصائية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تتبنى المؤسسة أنظمة حوافر ثابتة ومعرفية للعاملين	3.34	1.055	02	درجة متوسطة
02	تشبع المؤسسة احتياجات العاملين المادية	2.82	1.097	06	درجة متوسطة
03	هناك قدر من الطمأنينة من خلال مصدر الدخل الثابت	3.51	0.886	01	درجة مرتفعة
04	يتناسب الراتب مع حجم المهام الملقاة على عاتق العامل	3.08	1.147	05	درجة متوسطة
05	تقدم المؤسسة علاوات تشجيعية للمتميزين والمبدعين	3.14	1.216	04	درجة متوسطة
06	تقدم المؤسسة نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة	3.28	0.825	03	درجة متوسطة
البعد المادي		3.3061	0.642	مطبقة بدرجة متوسطة	

من خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى البعد المادي بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة بلغ **3.3061** وبالانحراف المعياري بلغ **0.642** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من **2.61** إلى **3.40** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم البعد المادي بالمؤسسة محل الدراسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وأن معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة متوسطة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: **2.82** و اعلى متوسط حسابي بلغ: **3.51**) حيث هناك قدر من الطمأنينة من خلال مصدر الدخل الثابت هو موجود بدرجة مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تظهره إجابات موظفين على ( عبارة رقم **03** بمتوسط حسابي بلغ **3.51** واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين لنا أن تتبنى المؤسسة أنظمة حوافز ثابتة ومعرفية للعاملين وهذا بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على ( عبارة رقم **01** بمتوسط حسابي بلغ **3.34** واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها) كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أنه تقدم المؤسسة نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على ( عبارة رقم **06** بمتوسط حسابي بلغ **3.28** واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها) وأنه تشبع المؤسسة احتياجات العاملين المادية بدرجة متوسطة و هذا ما تظهره إجاباتهم على ( عبارة رقم **02** بمتوسط حسابي بلغ **2.82** بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها).

الفرع الرابع: عرض وتحليل وجهات نظر عنة الدراسة حول البعد الثالث: بعد العلاقات من المحور الأول الأمن الوظيفي.

الجدول رقم (16): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: بعد العلاقات من المحور الأول: الأمن الوظيفي.

المؤشرات الإحصائية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تتاح للعامل فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.22	1.086	07	درجة متوسطة
02	تهتم المؤسسة بتحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة أثناء تأدية مهامهم	3.37	1.002	06	درجة متوسطة
03	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	3.51	0.886	04	درجة مرتفعة
04	يسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين	3.77	0.843	01	درجة مرتفعة
05	بيئة العمل في المؤسسة تتسم بالود والتعاون	3.62	1.002	02	درجة مرتفعة
06	تتقبل المؤسسة الملاحظات والاقتراحات من طرف العاملين في المؤسسة	3.11	1.105	08	درجة متوسطة
07	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين	3.51	0.853	03	درجة مرتفعة
08	تغرس المؤسسة روح العمل الجماعي بين العاملين	3.42	1.092	05	درجة مرتفعة
بعد العلاقات		3.4464	0.65885	مطبقة بدرجة مرتفعة	

من خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى العلاقات بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة بلغ: 3.4464 والانحراف المعياري بلغ 0.65885 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد العلاقات بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة ، متوسطة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 3.11 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 3.77) حيث أنيسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين كان بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 3.77 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين لنا أن بيئة العمل في المؤسسة تتسم بالود والتعاون و هذا بدرجة مرتفعة ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 05 بمتوسط حسابي بلغ 3.62 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما ظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة " يتمتع العاملین بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين " هو بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 3.51 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها) وفي حين كان اتجاه موظفي نحو تقبل المؤسسة الملاحظات والاقتراحات من طرف العاملين في المؤسسة كان بدرجة متوسطة هذا حسب (العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 3.11 بلغ واحتلت الثامنة و الأخيرة من حيث أهميتها النسبية).

الفرع الخامس: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني: أداء العاملين.

الجدول رقم (17): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني: أداء العاملين.

المؤشرات الإحصائية					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	يبدل العاملين الجهد الكافي للإنجاز الأداء في الوقت المحدد	3.9714	.89066	01	درجة مرتفعة
02	هناك معرفة وإلمام لدى العامل بطبيعة المهام الموكلة إليه	3.6857	.90005	06	درجة مرتفعة
03	يلتزم عاملي المؤسسة بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	3.9429	.80231	02	درجة مرتفعة
04	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم	3.6571	1.02736	08	درجة مرتفعة
05	يحقق عاملي المؤسسة الأهداف المطلوبة إنجازها	3.6000	.84714	10	درجة مرتفعة
06	يتميز العاملون بالتفاني والجدية والقدرة على التحمل المسؤولة	3.7143	.82503	05	درجة مرتفعة
07	يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومي	3.6571	.93755	07	درجة مرتفعة
08	يتم عقد لقاءات دورية مع العمال بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات	3.2857	1.31890	12	درجة متوسطة
09	تتوافر لدى العامل الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل	3.2000	1.23193	14	درجة متوسطة
10	يتم الاستفادة من نتائج التقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية	3.3143	1.05081	11	درجة متوسطة

11	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية وشهرية	3.8000	.79705	03	درجة مرتفعة
12	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى العاملين	3.8000	.96406	04	درجة مرتفعة
13	تتخذ المؤسسة الأساليب المناسبة لمعالجة العاملين ذوي الأداء	3.2286	1.11370	13	درجة متوسطة
14	يطور العاملين أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر	3.6286	1.19030	09	درجة مرتفعة
البعد الثاني: أداء العاملين.		3.6061	.51051	مطبقة بدرجة مرتفعة	

من خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء العاملين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة بلغ: **3.6061** وبالانحراف المعياري بلغ **0.51051** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من **3.41** إلى **4.20** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد العلاقات بالمؤسسة محل الدراسة هو **بدرجة مرتفعة** وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وأن معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة متوسطة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: **3.20** وأعلى متوسط حسابي بلغ: **3.97**) حيث أنيبدل العاملين الجهد الكافي للإنجاز الأداء في الوقت المحدد كان بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابتهم على (عبارة رقم **01** بمتوسط حسابي بلغ **3.97** واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين لنا أن يلتزم عمالي المؤسسة بتعليمات و توجيهات مدراء هم وهذا بدرجة مرتفعة ما تظهره إجابتهم على (عبارة رقم **03** بمتوسط حسابي بلغ **3.94** واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما ظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة " يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية و شهرية " هو بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابتهم على (عبارة رقم **11** بمتوسط حسابي بلغ **3.80** واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وفي حين كان اتجاه موظفي نحو تتوافر لدى العامل الجاهزية والاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات العمل كان بدرجة متوسطة هذا حسب (العبارة رقم **09** بمتوسط حسابي **3.20** بلغ واحتلت الثامنة و الأخيرة من حيث أهميتها النسبية).



المطلب الثالث: توزيع البيانات

تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة من خلاله بيانات تتبع التوزيع الطبيعي لأنه اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبارات.

الجدول رقم (18) نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	البعد النفسي	11	0.875	0.428
الثاني	البعد المادي	06	1.167	0.131
الثالث	بعد العلاقات	08	0.673	0.756
الرابع	اداء العاملين	14	0.898	0.396

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن قيمة Z للبعد الأول تساوي (0.875) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.428) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الثاني تساوي (1.168) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.131) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الثالث تساوي (0.673) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.756) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.898) وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.396) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

مما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، والبيانات المتعلقة بالبعد الأول، والبعد الثاني، والثالث، والمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه نتجه لاستخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة:

سيتم هنا حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة إن كان هناك تداخل بينها.

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغير	البعد النفسي	البعد المادي	بعد العلاقات
البعد النفسي المعنوية	1	0.727 0,000	0.72 0,000
البعد المادي المعنوية		1	0.731 0,000
بعد العلاقات			1

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج SPSS

من خلال جدول رقم (19) نلاحظ معاملات الارتباط مرتفعة ومعنوية عند 0.05 وهذا يعني وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يستلزم استخدام النحدر المتدرج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات نعتمد بعض الأساليب المناسبة، تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة one sample t test للفرضية الأولى والثانية، والفرضية الثالثة، أما الفرضية الرابعة، فتم استخدام الانحدار البسيط.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى من الأمن الوظيفي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من البعد النفسي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان من وجهة نظر عينة الدراسة عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من البعد النفسي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (20): يوضح اختبار t للعينة الواحدة.

T	مستوى معنوية	
2.65	0.012	يوجد مستوى من البعد النفسي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية  $t=2.65$  بقيمة احتمالية 0.012 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من البعد النفسي بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى من البعد المادي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من البعد المادي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من البعد المادي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (21) يوضح اختبار t للعينة الواحدة.

T	مستوى معنوية	
2.81	0.008	يوجد مستوى من البعد المادي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية  $t=2.81$  بقيمة احتمالية 0.008 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من البعد المادي بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم: لا يوجد مستوى من البعد العلاقات بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد مستوى من البعد العلاقات بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان عند  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (22) يوضح اختبار t للعينة الواحدة.

T	مستوى معنوية	
4.009	0.000	يوجد مستوى من البعد العلاقات بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية  $t=4.009$  بقيمة احتمالية 0.000 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من البعد العلاقات بالمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير للأمن الوظيفي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الإسمنت.

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي للبعد النفسي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي للبعد النفسي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم: لا يوجد أثر للبعد المادي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر للبعد المادي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا يوجد أثر للبعد العلاقات في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر للبعد العلاقات في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

يعد نموذج الانحدار الخطي المتدرج ( Model Stepwise )، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد الأمن الوظيفي (النفسي، المادي، بعد العلاقات) كمتغيرات مستقلة في أداء العاملين كمتغير تابع ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة للأمن الوظيفي والمتغير التابع اداء العاملين.

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة F			المعنوية sig	قيمة t		
						1.76	الثابت
				0.53	0.62	0.16	البعد النفسي
				0.09	1.73	0.31	البعد المادي
				0.000	5.44	0.53	بعد العلاقات
0.00	29.67	0.68	0.47				

المصدر: إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 5.3% من التغيرات في مستوى أداء العاملين يعود سببها إلى بعد العلاقات بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، بينما لم يكن هناك أثر لكل من البعد النفسي والبعد المادي لأن قيم t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها على التوالي: (0.62، 1.73) عند مستوى دلالة أكبر من 5% وكانت قيمتهما على التوالي: (0.09، 0.53).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي  $F=29.67$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية  $F=3.84$  بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن هناك علاقة ارتباط بين هذه الأمن الوظيفي ومستوى أداء العاملين، وأن معامل التحديد  $R^2=0.47$  يبين أن نحو 47% من التباين في مستوى أداء العاملين هو نتيجة تأثير الأمن الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن قيمة  $(\text{sig}=0.53 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : فلا يوجد أثر معنوي للبعد النفسي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.09 \geq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : بأنه لا يوجد أثر معنوي للبعد المادي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.05 \geq 0.000$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : بأنه يوجد أثر معنوي للبعد العلاقات في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء لعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر الوظيفة والجنس).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير طبيعة العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين، تُعزى لمتغير طبيعة العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين، تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الأولى للجنس: باختبار  $t$  للعينات المستقلة كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار  $t$  للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

أداء العاملين	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	1.578	0.218	2.01	0.052

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة  $F$  ومعنويتها للجنس  $(P=1.578 / F=0.218)$ ، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة  $t$  ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed) اتضح لدينا أن  $P\text{-value}=0.052 > 0,05$  بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول أداء العاملين، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين ومتغيرات العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الأقدمية، الخبرة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	P-Value	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	1.87	2.01		0.118
	خلال المجموعات	6.98			
طبيعة العمل	بين المجموعات	4.46	3.90		0.005
	خلال المجموعات	4.40			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.41	3.02		0.063
	خلال المجموعات	7.45			
الخبرة	بين المجموعات	3.19	9.022		0.001
	خلال المجموعات	5.66			

يتبين من الجدول (25) أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة للعمر ومتغير المستوى التعليمي، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة ماعدا المتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة جاء أقل من 0.05 وبهذا نقبل فرضية البديلة عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق بوجود فروقات في أداء العاملين، تعزى لمتغير الوظيفة والخبرة.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى وجود مستوى من الأمن الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية 5%، حيث تم التوصل إلى وجود مستوى كل من البعد النفسي والمادي بدرجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة العاملين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان كما تم التوصل إلى درجة مرتفعة من الموافقة لبعد العلاقات من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يسود الاحترام وتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا بيئة العمل في المؤسسة تتسم بالود وتعاون كما يتمتع العاملين بمهارات التواصل الجيدة مع الآخرين وتتفق دراستنا مع دراسة (شلباب روية 2017/2018) من خلال تأثير البعد النفسي والمادي على العاملين.



### ثانياً نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الوظيفي في أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%، حيث كان هناك أثر إيجابي لبعدهم العلاقات داخل مؤسسة محل الدراسة وذلك راجع إلى توفر علاقات جيدة بين العمال وكذا التواصل الجيد بين الرؤساء والمرؤوسين مما يشعر العامل بأمان أكثر داخل المؤسسة، بينما تم التوصل لعدم وجود أثر لكل من البعد النفسي والبعد المادي واتفقت دراستنا مع دراسة (إيمان جبريل جبريل، 2016) بالنسبة لهاذين البعدين حيث توصلت الدراسة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمن الوظيفي على البعدين.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الجنس، العمر والمستوى التعليمي إلا عند المتغير الوظيفة ومتغير الخبرة نلاحظ انه يوجد فروقات في أداء العاملين حيث أنه كلما كان سنوات الخبرة أكبر يعود بأثر إيجابي على أداء العامل.

### خلاصة الفصل:

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى عموميات حول المؤسسة محل الدراسة وعرض للنتائج ومناقشتها من خلال دراسة علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين على مستوى مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها.

ولمعالجة الموضوع من الناحية التطبيقية تم إجراء استبيان من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، وتم اختبار صدق وثبات الاستبيان، وبعدها تم استعراض الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة، وكان من الضروري اختبار توزيع الطبيعي للبيانات، حتى نستطيع اختيار الاختبارات اللازمة، وتم التوصل إلى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

فمعظم الإجابات التي تم استخلاصها من نتائج تحليل الاستبيان ترى أن هناك مستوى من الأمن الوظيفي بمؤسسة، وهناك علاقة بين الأمن الوظيفي وأداء العاملين.

## خاتمة

استهدفت هذه الدراسة التي تتكون من فصلين التعرف على الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الإسمنت، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، كما تم القيام بدراسة المفهومين بالمؤسسة وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين من خلال أبعاده (البعد المادي البعد النفسي، بعد العلاقات وكذا أداء العاملين) في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض عموميات الأمن الوظيفي من مفهوم، أهمية، أنواع مكونات أبعاد نظريات وكذا الإيجابيات والسلبيات.

كما تم تناول محور أداء العاملين من مفهوم وأهمية ومكونات وأبعاد، وتم التطرق كذلك إلى بعض الدراسات السابقة للاستفادة منها، التي بعضها متغير الأمن الوظيفي وعلاقته بمتغير آخر وبعضها تناول متغير الأداء وعلاقته بمتغير آخر ودراسة تناولت المتغيرين معا.

وقد تمت دراسة الحالة من خلال أداة الاستبيان من أجل محاكاة الجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة وذلك من لمعرفة علاقة الأمن الوظيفي بأداء العاملين داخل المؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة. وعليه تم الوصول إلى النتائج التالية:

بالنسبة للجانب التطبيقي (دراسة حالة) فقد تم استخدام أداة الاستبيان من أجل محاكاة الجانب النظري باستعمال برنامج تحليل المعطيات (SPSS) لمعرفة مدى مساهمة الأمن الوظيفي في أداء العاملين من خلال دراسة عنوان الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي اتضح لنا مدى أهمية الأمن الوظيفي ومدى إسهاماته في تحسين أداء العمال وخلق ثقة بين الرئيس والمرؤوس هذا مما يزيد في دافعية العمال وتحسن الإنتاج لان نجاح أي مؤسسة أو فشلها مرتبط بأداء موظفيها.

**نتائج الدراسة:**

قمنا باختبار صحة الفرضيات فكانت النتائج كالتالي:

✓ أظهر نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى لا يوجد أثر معنوي للبعد النفسي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0,05$  حيث أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة لا تهتم بالجانب النفسي والمعنوي مما ينعكس بالسلب على أداء العاملين بها.

✓ كما أظهر نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للبعد المادي في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0,05$  فرضية مرفوضة مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تحسين الجانب المادي من سواء كان الدخل أو مرافق العمل ما ينعكس كذلك على أداء العاملين سلبا.

✓ بالنسبة للفرضية الثالثة يوجد أثر معنوي للبعد العلاقات في أداء العاملين عند  $\alpha \leq 0,05$  فرضية مقبولة حيث يرى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أنها تساهم في تحسين العلاقات

## خاتمة

الاجتماعية بينهم وذلك من خلال اعطاء لهم حرية طرح أفكارهم بدون أي قوانين وتعليمات مما يؤدي إلى تحسين أداءهم .

✓ من خلال اختبار فرضيات الدراسة فقد توصلنا إلى تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها: يوجد مستوى من الأمن الوظيفي بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة في مؤسسة الإسمنت من خلال أبعاده (بعد النفسي، بعد المادي، بعد العلاقات). وذلك من خلال بعد العلاقات فقط في حين كل من البعد المادي والبعد النفسي لا يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ بالنسبة إلى الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الجنس، العمر والمستوى التعليمي. فرضية مرفوضة مما يعني تعمل أنه لا يوجد فرق في تحديد أداء العاملين.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الوظيفة.

### الاقتراحات:

- ✓ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ عقد دورات تدريبية مكثفة للمدرين ورؤساء الأقسام والمصالح المهتمين بالأمن الوظيفي من اجل توظيفه توظيف سليم.
- ✓ وضع استراتيجيات لتدعيم تطوير مستوى الأداء.
- ✓ تطوير استراتيجيات لتدعيم وتطوير مستوى الأداء.
- ✓ عقد محاضرات وندوات هادفة إلى حث العاملين بالحقوق القانونية.
- ✓ إقرار حقوق وواجبات العاملين من قبل رؤسائهم.
- ✓ تقوية الاتصال الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل تحقيق الأداء.
- ✓ السعي لتطوير معايير تقييم الأداء.
- ✓ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تخص مساهمهم الوظيفي.
- ✓ العمل على توعية الموظفين بأهمية الأمن الوظيفي ولما له من انعكاسات سلبية عند جهله إتاحة أو خلق فرص لتحسين الأداء.

## خاتمة

---

✓ تـمـيـن قـيـمـة الأـمـن الوـظـيـفـي والسـهـر عـلـى العـمـل بـه لـمـا لـه مـن اـيـجـابـيـات تـعـود عـلـى العـمـال والمؤسـسـة بالإيـجاب.

### المواضيع المقترحة:

1. دور الأمن الوظيفي في تحسين الإنتاجية العمل.
2. الأمن الوظيفي وعلاقة بالالتزام التنظيمي.
3. تأثير الأمن الوظيفي على استبقاء العاملين.
4. دور الأمن الوظيفي في الحد من الاغتراب الوظيفي.

### المصادر

. القرآن الكريم

أ. الكتب:

1. ابن المنصور، لسان العرب، ط1، دار المتوسطة للنشر والتوزيع، تونس 2005.
2. ابن المنصور، لسان العرب، ط3، دار صادر، المجلد 14، بيروت 1994
3. السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
4. إبراهيم توهامي وأخرن، قضايا سوسيو تنظيمية، ط 1، البدر الساطع للطباعة والنشر العلمية الجزائر، 2013.
5. العزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. الحازمي خليل عبيد، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الأمن الوظيفي، ط3، دار الرياض مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، المملكة العربية السعودية الرياض، 2010.
7. عيادة سيد خطيب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي 2010.
8. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
9. سعد بن علي الشهران، إدارة علميات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، جامعة الرياض للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005 .
10. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجمع العربي لنشر والتوزيع 2008.
11. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيمي والعمل، الطبعة الأولى دوان المطبوعات الجزائرية، 2015.
12. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع عمان 2016.
13. هل تشارلز زوجاريت جونز، مدخل الاستراتيجية متكامل، ترجمة محمد الرفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر 2001.

### ب. الرسائل والأطروحات:

14. التويجري صالح بن عبد العزيز، دور نمط القيادة في تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين في الحرس الوطني (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2018.
15. آية عبد لقادر صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2015.
16. الخروب محمد، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي- (رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة أعمال) كلية العلوم الإدارية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض 2006م.
17. بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، (رسالة ماستر: علم الاجتماع) قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر 2018/2019.
18. لكحل عائشة، تأثير الأمن وظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسة، (رسالة ماستر: علم الاجتماع وديمقرافيا) قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد بوضياف الجزائر، 2012/2013.
19. محمد عبد الله، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007.
20. عركوب طارق فرح، الأمن الوظيفي وأداء العاملين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام القرى، مكة المكرمة السعودية، 2008.
21. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، (رسالة ماستر: علم الاجتماع) قسم علوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجليلي بوعمامة، الجزائر 2016/2017.
22. شلباب راوية، الأمن الوظيفي للموارد البشرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي "دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بأولاد جلال بسكرة (رسالة ماستر: علم الاجتماع) قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2018.

23. خالد مسعود بن قويزان العتيبي، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بأمن الوظيفي، (رسالة ماجستير: العلوم الإدارية) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

### ج -المجلات والدوريات العلمية:

24. صرايرة خالد أحمد، الإحساس بأمن لدى هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائه الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام، المجلد الثاني، العدد 03، 2017.

25. عبد المللك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2011.

### د-القوانين

26. قانون العمل الموحد، قانون رقم 12 لسنة 2003، الجريدة الرسمية -العدد (مكرر) في 7 أبريل 2003.

## FIREIGN REFERENCES

### A- Journals and scientific patrols:

1. Muhtesem Baran, ali özgür karagülle,murat yaşloğlu.(2013). Emperical study about the relationship between job insecurity and stress-related jobs and job satisfaction in the logistics industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 332 – 338 .astenbol trkiya.

### B- Messages and theses:

2. Akintayo, A. (2010). «Job security, labor relations and productivity management note for workers in industrial organizations: the impact of technological innovation .trkiya.
3. Naharuddin &Sadegi. (2013). fators of workplace Environement that Affect Employees performance":Acase study of Miyazu Malaysia, Limkokwing University of Creative Technology, Malaysia, International Journal of Independent Research and Studies IJIRS Vol. 2, No.2 (April, 2013).



## الملاحق

### الملاحق: الملحق 1: قائمة التحكيم

قائمة الأساتذة المحكمين للأستاذين :

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	عمر الشاذلي	أستاذ جامعي	البيروت	
02	إلال أميرة	أستاذة جامعية	البيروت	
03	ياسين مبروك	أستاذة	البيروت	
04	فهد عبد الكريم	أستاذة جامعية	البيروت	
05	كريم رشيد	أستاذة جامعية	البيروت	
06	صالح أمينة	أستاذة جامعية	البيروت	
07	عائشة فاطمة	أستاذة جامعية	البيروت	
08	ربيع محمد سليم	أستاذة جامعية	البيروت	
09	فتحيش يوسف	أستاذة جامعية	البيروت	

الملحق 2: استبانة الدراسة:

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة

العامل الفاضل، العاملة الفاضلة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار القيام بدراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والتي يتمحور موضوعها حول الأمن الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في مؤسستكم، وبهدف الحصول على المعلومات اللازمة، آملمين بذلك تعاونكم معنا فنرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

. تحت اشراف:

د. ع. بوقليمينة

-من إعداد الطالبين:

بوقليمينة فاتح

بلقاسم عبد القادر

أولا: البيانات الشخصية

أنثى .

1. الجنس: . ذكر

2. العمر:

. من 25 سنة إلى أقل 30 سنة

. أقل من 25 سنة

40 سنة فأكثر

. من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة

. من سنة 30 إلى أقل من 35 سنة

## الملاحق

### 3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  . جامعي  . دراسات عليا  . أخرى أذكرها

### 4-نوع الوظيفة

- عامل بسيط  - عون إداري  - عون أمن وصيانة  
 - عون تقني  - مكلف بإنتاج  - مكلف بالتسويق  
 - رئيس قسم  - رئيس وحدة.

### - سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات  - أكثر من 10 سنوات

ثانيا: متغيرات الدراسة

01- أبعاد الأمن الوظيفي

01.1 البعد النفسي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
01	يشعر العاملون بالفخر والانتماء للمؤسسة					
02	تحرص المؤسسة على توفير جوى ملائم للراحة النفسية للعاملين					
03	تسعى المؤسسة إلى تخفيف القلق لدى العاملين اتجاه مستقبلهم الوظيفي					
04	يعمل العاملون في مناصب تتناسب مع طموحاتهم					
05	تحرص المؤسسة على تعيين كل عامل بالمنصب الذي تناسب قدراته					
06	تعمل المؤسسة على حفظ مكانة الوظيفة للعامل					
07	تساهم المؤسسة في دعم شعور الإنجاز لدى العامل					
08	تتوفر الثقة بين العاملين في المؤسسة أثناء تأدية مهامهم.					
09	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار					
10	تطبق المؤسسة الأنظمة القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز					
11	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.					

## 1.2 / البعد المادي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تبنى المؤسسة أنظمة حوافز ثابتة ومعرفية للعاملين					
02	تشبع المؤسسة احتياجات العاملين المادية					
03	هناك قدر من الطمأنينة من خلال مصدر الدخل الثابت					
04	يتناسب الراتب مع حجم المهام الملقاة على عاتق العامل					
05	تقدم المؤسسة علاوات تشجيعية للمتميزين والمبدعين					
06	تقدم المؤسسة نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة					

## 1.3 / بعد العلاقات:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتاح للعامل فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات					
02	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل					
03	يسود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين					
04	بيئة العمل في المؤسسة تتسم بالود والتعاون					
05	تقبل المؤسسة الملاحظات والاقتراحات من طرف العاملين في المؤسسة					
06	يتمتع العاملون بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين					

## 2/ أداء العاملين:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					01	يبدل العاملين الجهد الكافي للإنجاز الأداء في الوقت المحدد
					02	هناك معرفة وإلمام لدى العامل بطبيعة المهام الموكلة إليه
					03	يلتزم عاملي المؤسسة بتعليمات وتوجيهات مدراءهم
					04	يقوم العاملون باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم
					05	يحقق عاملي المؤسسة الأهداف المطلوبة إنجازه
					06	يتميز العاملون بالتفاني والجدية والقدرة على التحمل المسؤولة
					07	يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومي
					08	يتم عقد لقاءات دورية مع العمال بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات
					09	تتوافر لدى العامل الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل
					10	يتم الاستفادة من نتائج التقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية
					11	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية وشهرية
					12	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى العاملين
					13	تتخذ المؤسسة الأساليب المناسبة لمعالجة العاملين ذوي الأداء
					14	يطور العاملين أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	40

**NPar Tests**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		نفسى	مادى	علاقات	الاداء
N		35	35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.3314	3.3061	3.4464	3.6061
	Std. Deviation	.73994	.64276	.65885	.51051
Most Extreme Differences	Absolute	.148	.197	.114	.152
	Positive	.090	.197	.064	.108
	Negative	-.148-	-.147-	-.114-	-.152-
Kolmogorov-Smirnov Z		.875	1.167	.673	.898
Asymp. Sig. (2-tailed)		.428	.131	.756	.396

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنسالعمرالتعليمبالوظيفةالخبرة  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Statistics

		الجنس	العمر	التعليمي	الوظيفي	الخبرة
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	71.4	71.4	71.4
	2.00	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.9	2.9	2.9
	2.00	14	40.0	40.0	42.9
	3.00	6	17.1	17.1	60.0
	4.00	9	25.7	25.7	85.7
	5.00	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

### التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13	37.1	37.1	37.1
	2.00	16	45.7	45.7	82.9
	3.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	20.0	20.0	20.0
	2.00	2	5.7	5.7	25.7
	3.00	10	28.6	28.6	54.3
	4.00	3	8.6	8.6	62.9
	5.00	2	5.7	5.7	68.6
	6.00	2	5.7	5.7	74.3
	7.00	8	22.9	22.9	97.1
	8.00	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	25.7	25.7	25.7
	2.00	14	40.0	40.0	65.7
	3.00	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 نفسي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

# Correlations

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	نفسی
x1	Pearson	1	.621*	.601**	.278	.291	.183	.318	.417*	.221	.191	.283	.573**
	Correlation		*										
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.106	.090	.292	.062	.013	.202	.272	.100	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x2	Pearson	.621**	1	.639**	.500*	.310	.293	.462**	.244	.337*	.261	.333	.670**
	Correlation			*									
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.070	.088	.005	.157	.048	.130	.051	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x3	Pearson	.601**	.639*	1	.425*	.426*	.367*	.390*	.183	.378*	.333	.516**	.724**
	Correlation		*										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.011	.011	.030	.020	.293	.025	.050	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x4	Pearson	.278	.500*	.425*	1	.679*	.430*	.436**	.194	.590**	.460**	.511**	.754**
	Correlation		*			*							
	Sig. (2-tailed)	.106	.002	.011		.000	.010	.009	.265	.000	.005	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x5	Pearson	.291	.310	.426*	.679*	1	.504*	.388*	.487*	.625**	.629**	.590**	.789**
	Correlation			*	*		*		*				
	Sig. (2-tailed)	.090	.070	.011	.000		.002	.021	.003	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x6	Pearson	.183	.293	.367*	.430*	.504*	1	.197	.154	.338*	.306	.132	.529**
	Correlation			*	*	*							
	Sig. (2-tailed)	.292	.088	.030	.010	.002		.256	.377	.047	.074	.449	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x7	Pearson	.318	.462*	.390*	.436*	.388*	.197	1	.508*	.631**	.347*	.456**	.663**
	Correlation		*	*	*	*			*				
	Sig. (2-tailed)	.062	.005	.020	.009	.021	.256		.002	.000	.041	.006	.000

x8	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson Correlation	.417*	.244	.183	.194	.487*	.154	.508**	1	.482**	.584**	.465**	.550**
x9	Sig. (2-tailed)	.013	.157	.293	.265	.003	.377	.002		.003	.000	.005	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x10	Pearson Correlation	.221	.337*	.378*	.590*	.625*	.338*	.631**	.482*	1	.628**	.701**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.202	.048	.025	.000	.000	.047	.000	.003		.000	.000	.000
x11	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson Correlation	.191	.261	.333	.460*	.629*	.306	.347*	.584*	.628**	1	.607**	.703**
x12	Sig. (2-tailed)	.272	.130	.050	.005	.000	.074	.041	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
x13	Pearson Correlation	.283	.333	.516**	.511*	.590*	.132	.456**	.465*	.701**	.607**	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.100	.051	.002	.002	.000	.449	.006	.005	.000	.000		.000
نفسه ي	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Pearson Correlation	.573**	.670*	.724**	.754*	.789*	.529*	.663**	.550*	.792**	.703**	.747**	1
ي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 مادي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	مادي
y1	Pearson Correlation	1	.661**	.059	.183	.412*	.327	.560**	.739**
	Sig. (2-tailed)		.000	.738	.292	.014	.055	.00	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
y2	Pearson Correlation	.661**	1	.189	.305	.596**	.437**	.478**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.277	.075	.000	.009	.004	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
y3	Pearson Correlation	.059	.189	1	.208	.037	-.202-	.159	.263
	Sig. (2-tailed)	.738	.277		.231	.831	.244	.363	.127
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
y4	Pearson Correlation	.183	.305	.208	1	.158	-.125-	.276	.409*
	Sig. (2-tailed)	.292	.075	.231		.365	.476	.109	.015
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
y5	Pearson Correlation	.412*	.596**	.037	.158	1	.539**	.533**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.831	.365		.001	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
y6	Pearson Correlation	.327	.437**	-.202-	-.125-	.539**	1	.310	.587**
	Sig. (2-tailed)	.055	.009	.244	.476	.001		.070	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
y7	Pearson Correlation	.560**	.478**	.159	.276	.533**	.310	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.363	.109	.001	.070		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
مادي	Pearson Correlation	.739**	.851**	.263	.409*	.778**	.587**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.127	.015	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 علاقات
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

# Correlations

		Correlations								علاقات
		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	
z1	Pearson	1	.460**	.454**	.540**	.080	.565**	.377*	.163	.685**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)		.005	.006	.001	.647	.000	.026	.350	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z2	Pearson	.460**	1	.374*	.660**	.551**	.571**	.217	.656**	.849**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.005		.027	.000	.001	.000	.210	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z3	Pearson	.454**	.374*	1	.437**	.122	.208	.379*	.282	.590**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.006	.027		.009	.485	.230	.025	.101	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z4	Pearson	.540**	.660**	.437**	1	.453**	.565**	.250	.365*	.791**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.009		.006	.000	.147	.031	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z5	Pearson	.080	.551**	.122	.453**	1	.491**	.024	.472**	.609**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.647	.001	.485	.006		.003	.893	.004	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z6	Pearson	.565**	.571**	.208	.565**	.491**	1	-.002-	.421*	.741**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.230	.000	.003		.992	.012	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z7	Pearson	.377*	.217	.379*	.250	.024	-.002-	1	.041	.397*
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.026	.210	.025	.147	.893	.992		.817	.018
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
z8	Pearson	.163	.656**	.282	.365*	.472**	.421*	.041	1	.656**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.350	.000	.101	.031	.004	.012	.817		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
علاقات	Pearson	.685**	.849**	.590**	.791**	.609**	.741**	.397*	.656**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.018	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 العلاقات

/PRINT=TWOTAIL NOSIG



p7	Pearson Correlation	.375*	.008	.090	.149	.341*	.250	1	.296	.494*	.202	.063	.085	.190	.304	.548**
	Sig. (2-tailed)	.0264	.964	.605	.392	.045	.148		.085	.003	.244	.719	.629	.274	.076	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p8	Pearson Correlation	.258	-.046	-.123	-.226	-.079	-.266	.296	1	.380*	.400*	.336*	.069	.555*	.444*	.621**
	Sig. (2-tailed)	.1353	.793	.481	.191	.652	.122	.085		.024	.017	.049	.692	.001	.007	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p9	Pearson Correlation	.354*	.085	.220	.172	.361*	.260	.494*	.380*	1	.404*	.192	.258	.266	.353*	.700**
	Sig. (2-tailed)	.0378	.628	.204	.323	.033	.131	.003	.024		.016	.270	.135	.123	.038	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p10	Pearson Correlation	.104	-.017	-.083	-.006	-.013	.073	.202	.400*	.404*	1	.077	.093	.188	-.069	.367*
	Sig. (2-tailed)	.5523	.923	.637	.972	.940	.678	.244	.017	.016		.659	.596	.279	.696	.030
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p11	Pearson Correlation	.116	.361*	.488*	.237	-.122	.224	.063	.336*	.192	.077	1	.406*	.186	.043	.477**
	Sig. (2-tailed)	.5073	.033	.003	.170	.485	.197	.719	.049	.270	.659		.016	.286	.804	.004
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p12	Pearson Correlation	.199	.163	.479*	.107	.043	.000	.085	.069	.258	.093	.406*	1	.044	.062	.399*
	Sig. (2-tailed)	.2530	.350	.004	.541	.805	1.000	.629	.692	.135	.596	.016		.803	.726	.018
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p13	Pearson Correlation	.066	-.132	-.150	-.032	-.087	-.265	.190	.555*	.266	.188	.186	.044	1	.465*	.451**
	Sig. (2-tailed)	.7061	.451	.391	.854	.618	.124	.274	.001	.123	.279	.286	.803		.005	.007
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
p14	Pearson Correlation	.378*	.080	-.023	.350*	.023	.278	.304	.444*	.353*	-.069	.043	.062	.465*	1	.565**
	Sig. (2-tailed)	.0264	.964	.605	.392	.045	.148		.085	.003	.244	.719	.629	.274	.076	.001

	Sig. (2-tailed)	.025	.648	.896	.039	.894	.106	.076	.007	.038	.696	.804	.726	.005		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الاداء	Pearson Correlation	.691*	.395*	.400*	.552*	.344*	.578*	.548*	.621*	.700*	.367*	.477**	.399*	.451*	.565*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.017	.001	.043	.000	.001	.000	.000	.030	.004	.018	.007	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 y1 y2 y4 y5 y6 y7 z1 z2
z3 z4 z5 z6 z7 z8 p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	39

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 نفسي
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

## Descriptives

### Descriptive Statistics



	N	Mean	Std. Deviation
x1	35	3.8286	1.15008
x2	35	3.5143	.95090
x3	35	3.3714	1.03144
x4	35	3.1714	.92309
x5	35	3.3143	1.13167
x6	35	3.6571	.96841
x7	35	3.1429	1.03307
x8	35	3.6571	1.16171
x9	35	3.1429	1.14128
x10	35	3.2000	1.23193
x11	35	2.9714	1.07062
نقسي	35	3.3314	.73994
Valid N (listwise)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y4 y5 y6 y7 مادي  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	35	2.00	5.00	3.3429	1.05560
y2	35	1.00	5.00	2.8286	1.09774
y4	35	2.00	5.00	3.5143	.88688
y5	35	1.00	5.00	3.0857	1.14716
y6	35	1.00	5.00	3.1429	1.21614
y7	35	2.00	5.00	3.2857	.82503
مادي	35	2.43	4.43	3.3061	.64276
Valid N (listwise)	35				

DESCRIPTIVES VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 علاقات  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
z1	35	1.00	5.00	3.2286	1.08697
z2	35	2.00	5.00	3.3714	1.00252
z3	35	1.00	5.00	3.5143	.88688
z4	35	2.00	5.00	3.7714	.84316
z5	35	2.00	5.00	3.6286	1.00252
z6	35	1.00	5.00	3.1143	1.10537
z7	35	2.00	5.00	3.5143	.85307
z8	35	1.00	5.00	3.4286	1.09237
علاقات	35	2.13	4.50	3.4464	.65885
Valid N (listwise)	35				

DESCRIPTIVES VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14  
الاداء

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	35	2.00	5.00	3.9714	.89066
p2	35	2.00	5.00	3.6857	.90005
p3	35	2.00	5.00	3.9429	.80231
p4	35	1.00	5.00	3.6571	1.02736
p5	35	2.00	5.00	3.6000	.84714
p6	35	2.00	5.00	3.7143	.82503
p7	35	2.00	5.00	3.6571	.93755
p8	35	1.00	5.00	3.2857	1.31890
p9	35	1.00	5.00	3.2000	1.23193
p10	35	1.00	5.00	3.3143	1.05081
p11	35	2.00	5.00	3.8000	.79705
p12	35	2.00	5.00	3.8000	.96406
p13	35	1.00	5.00	3.2286	1.11370
p14	35	1.00	5.00	3.6286	1.19030
الاداء	35	2.57	4.43	3.6061	.51051
Valid N (listwise)	35				

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=نفسيا دي علاقات

/CRITERIA=CI (.95)

## T-Test

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نفسى	35	3.3314	.73994	.12507
مادى	35	3.3061	.64276	.10865
علاقات	35	3.4464	.65885	.11137

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نفسى	2.650	34	.012	.33143	.0772	.5856
مادى	2.818	34	.008	.30612	.0853	.5269
علاقات	4.009	34	.000	.44643	.2201	.6728

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاداء  
 /METHOD=ENTER نفسى، مادى، علاقات.

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	علاقات، نفسى، مادى <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720 <sup>a</sup>	.519	.472	.37084

a. Predictors: (Constant), علاقات، نفسى، مادى

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.598	3	1.533	11.144	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.263	31	.138		
	Total	8.861	34			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), علاقات, نفسي, مادي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.560	.361		4.326	.000
	نفسى	-.012	.137	-.018	-.090	.929
	مادى	.254	.160	.319	1.585	.123
	علاقات	.362	.155	.467	2.344	.026

a. Dependent Variable: الاداء

CORRELATIONS

/VARIABLES=اداء علاقات مادي نفسي  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE

Correlations

Correlations

		نفسى	مادى	علاقات	الاداء
نفسى	Pearson Correlation	1	.727**	.721**	.552**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001
	N	35	35	35	35
مادى	Pearson Correlation	.727**	1	.731**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35
علاقات	Pearson Correlation	.721**	.731**	1	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35
الاداء	Pearson Correlation	.552**	.648**	.688**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-TEST GROUPS= (الجنس) 1 2

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=اداء

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء	1.00	25	3.7114	.44535	.08907
	2.00	10	3.3429	.58978	.18651

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
		Lower	Upper							
الاداء	Equal variances assumed	1.578	.218	2.014	33	.052	.36857	.18296	-.00367-	.74081
	Equal variances not assumed			1.783	13.314	.097	.36857	.20668	-.07687-	.81402

ONEWAY الاداء BY العمر  
/MISSING ANALYSIS.

**Oneway**

**ANOVA**

الاداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.876	4	.469	2.015	.118
Within Groups	6.985	30	.233		
Total	8.861	34			

ONEWAY الاداء BY التعليمي  
/MISSING ANALYSIS.

**Oneway**

**ANOVA**

الاداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.410	2	.705	3.027	.063
Within Groups	7.451	32	.233		
Total	8.861	34			

ONEWAY الاداء BY الوظيفي  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

### ANOVA

الاداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.460	7	.637	3.908	.005
Within Groups	4.401	27	.163		
Total	8.861	34			

ONEWAY الاداء BY الخبرة  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

### ANOVA

الاداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.195	2	1.597	9.022	.001
Within Groups	5.666	32	.177		
Total	8.861	34			