



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المراجع : ...../2020

فرد: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

# أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف:

د. بوهلالة سعاد

إعداد الطالبتان:

- جامع إيمان

- مغلاوي نسرين

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بلحاج طارق
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بولصباغ محمود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوهلالة سعاد

السنة الجامعية 2020/2019





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المراجع : ...../2020

فرد: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

# أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف:

د. بوهلالة سعاد

إعداد الطالبان:

- جامع إيمان

- مغلوي نسرين

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بلحاج طارق
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بولصباغ محمود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوهلالة سعاد

السنة الجامعية 2020/2019

# بِاسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و  
على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين "

صدق الله العظيم

الآية 19 من سورة النحل

## الشكر و التقدير

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله و أعاننا على إتمام هذا البحث، و نسأله الهداية و العافية و

### التوفيق

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة: بوهلالة سعاد على ما أولته لنا من عناية و نصح

### و إرشاد

و لا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث و تقييمه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

و كذا عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة

وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

إهداء

قال الله تعالى: "اقرأ باسم ربك الذي خلق ﴿١﴾ خلق الإنسان من علق ﴿٢﴾ اقرأ و ربك الأكرم ﴿٣﴾ الذي علم بالقلم ﴿٤﴾ علم الإنسان ما لم يعلم ﴿٥﴾ "

إلى كل أفراد عائلتي

أهدي هذا الإنجاز إلى الأستاذة المشرفة "سعاد بوهلالة".

إلى رفيقتي و زميلتي الذي تقاسمت معي جهود إنجاز هذه المذكرة.

إلى صديقات الدرب و رفيقات العمر عائدة، حواء.

إيمان

إهداء

قال الله تعالى: "و قضي ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى مدرسة الحب و الوفاء و الحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان

\_ أمي الحبيبة \_

إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره.

إلى من هم أقرب إلي من روعي، إلي من شاركني حزن أمي أخواتي «كريمة، أميرة، آلاء، داود».

أهدي هذا الإنجاز بالتحديد إلي الأستاذة المشرفة "سعاد بوهلالة".

إلي رفيقتي و زميلتي الذي تقاسمت معي جهود إنجاز هذه المذكرة.

إلي كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي.

نسرين

# المُلخَص



## ملخص:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال التسويق، و ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و بالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية، و يؤثر الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية بشكل كبير، حيث أنه يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز و هذا ما يترتب عليه من فائدة للمؤسسة و العاملين على حد سواء.

و قد تم تبيان ذلك في دراستنا التطبيقية من خلال قياس أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.

**الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، تحسين أداء العاملين، المؤسسة الاقتصادية**

## Summary :

Job satisfaction is one of the topics that have captured the attention of many writers and thinkers in the field of marketing, because most individuals spend a large part of their lives at work and aherfore it is important that they search for job satisfaction and its role in their personal and professional lives, and the satisfaction affects career in improving human resources positions is a big problem, as it constitutes an important motivation toards outstanding achievement and this is the consequent benefit for the organization and employees alike.

This was demonstrated in our applied study by measuring the effect of job satisfaction on improving the performance in Algeria telecom corporation of Mila.

**Key words : Job Satisfaction, improvement Staff Performance, economic entreprise**

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

.I	الصفحة الرئيسية
.II	الشكر
.III	الإهداء
.IV	الملخص
.V	فهرس المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال
.VIII	قائمة الملاحق

## المقدمة العامة

أ	مقدمة.....
ب	أولاً: إشكالية البحث.....
ب	ثانياً: فرضيات البحث.....
ج	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
ج	رابعاً: أهداف الدراسة.....
ج	خامساً: حدود الدراسة.....
د	سادساً: منهجية الدراسة.....
د	سابعاً: أسباب اختيار موضوع البحث.....
هـ	ثامناً: الدراسات السابقة.....

ز	تاسعا: صعوبات الدراسة.....
ز	عاشرا: تقسيمات البحث.....
ط	الحادية عشر: مصطلحات الدراسة.....

## الفصل الأول: مدخل للرضا الوظيفي و الأداء في المؤسسة الاقتصادية

1	تمهيد.....
2	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية.....
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
5	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
8	المبحث الثاني: ماهية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.....
9	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
11	المطلب الثاني: إدارة الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.....
15	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.....
18	المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي.....
19	المطلب الأول: نشأة و مفهوم الرضا الوظيفي.....
26	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....
35	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي.....
38	خلاصة الفصل الأول.....

## الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

39	تمهيد.....
----	------------

40	المبحث الأول: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
40	المطلب الأول: الرضا الوظيفي و تأثيره على الأداء.....
44	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة و أثرها في تحسين الأداء.....
46	المطلب الثالث: دور التسويق الداخلي في خلق الرضا و تحسين الأداء.....
51	المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.....
51	المطلب الأول: الأثر الإيجابي للرضا في تحسين الأداء.....
53	المطلب الثاني: أساسيات تحسين الأداء.....
61	المطلب الثالث: تحديات تحسين الأداء في المؤسسة.....
63	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
	ميلة
64	تمهيد.....
65	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
65	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- و طبيعة نشاطها.....
71	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.....
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
78	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
78	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
80	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
83	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.....

83	.....المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
93	.....المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
101	.....خلاصة الفصل.....

### الخاتمة العامة

102	.....خاتمة.....
103	.....أولاً: النتائج النظرية للدراسة.....
104	.....ثانياً: النتائج التطبيقية للدراسة.....
105	.....ثالثاً: التوصيات و المقترحات.....
105	.....رابعاً: آفاق الدراسة.....
106	.....المراجع.....

الملاحق

## قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	27
03	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	29
04	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	32
05	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين	45
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر	69
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.	73
08	استمارة الاستبيان	79

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.	74
02	درجات المقياس الثلاثي	80
03	توزيع أداة الدراسة	80
04	قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة	83
05	خصائص أفراد عينة الدراسة	84
06	التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعده الظروف المادية للعمل	86
07	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعده فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد	88
08	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعده محتوى العمل و تنوع المهام	89
09	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعده إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل	90

91	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعد التسويق الداخلي	10
92	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بأداء العاملين	11
94	نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتوسطات الحسابية و قيم T لأبعاد الرضا الوظيفي	12
95	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء العاملين	13
96	نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر الظروف المادية على أداء العاملين	14
97	نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد	15
98	نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر محتوى العمل و تنوع المهام	16
99	نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل	17
100	نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر التسويق الداخلي	18



# مقدمة عامة

### مقدمة

باتت قضايا العنصر البشري و كم ما يتأثر به محل اهتمام كافة المؤسسات على جميع انتماءاتها و مجالات عملها، خاصة ان العنصر البشري يعد الدافع و المعزز للأداء و تحقيق اهداف المؤسسات حيث يعتبر من أهم مدخلات المؤسسة و أكثرها تأثيرا عليها، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها و مختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها، و إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظفين لتصل بذلك على مستويات راقية من إمكانية العطاء، و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع، و هو الهدف الذي تضعه المؤسسة في أولى اهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المسطرة، و البحث عن سبل تحقيق هذا الرضا الوظيفي و الأداء للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسة.

و من ثم استحوذ الاهتمام بتلك القضايا من جانب الأبحاث و الباحثين لاستشراف المتغيرات و المؤثرات التي تلعب دورا مهما في أداء العنصر البشري، خاصة موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد متغيرا و مؤثرا مهما في أداء و سياسات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة.

حيث تأتي هذه الاهتمامات لما للرضا الوظيفي و أساليب تعزيزه من أثر ايجابي فضلا عن رفع الروح المعنوية و تحقيق التوافق للجوانب النفسية و السيكلوجية للموارد البشرية بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية للرضا الوظيفي اتجاه أداء العاملين، و تجنب ضغوط العمل.

كما أن الرضا الوظيفي يعزز من الممارسات الايجابية التي تقوم بها الموارد البشرية في المؤسسات و تنمي لديهم الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة، خاصة أن الشعور بالرضا من جانب الموظفين يكون اتجاه مجموعة مختلفة من العوامل البيئية و الاجتماعية، الاقتصادية و الادارية المتعلقة بوظيفته، الأمر الذي يمكن من زيادة روابط الثقة و الاستمرارية في الأداء و الرغبة في تحسين و تطوير الإنجاز البشري بدوافع ذاتية.

لذا وفي ظل تلك الاهتمامات البحثية للأدبيات المختلفة و من منطلق أهمية الرضا الوظيفي تأتي هذه الدراسة لاستشراف أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة و الوقوف على أهم تلك الآثار في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة.

اولا: إشكالية البحث

على ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تتبلور منه عدة تساؤلات مرتبطة به يمكن توضيحها كما يلي:

س1/ ما مستوى تحقق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- محل الدراسة؟

س2/ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- محل الدراسة لأبعاد الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بها؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

في ضوء ما سبق و من أجل حل الاشكالية و محاولة تقديم إجابات عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية بغية طرحها للنقاش و التأكد من مدى صحتها و التي نقدمها كما يلي:

1- لا تحقق مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الرضا الوظيفي.

2- لا يوجد أثر لتطبيق أبعاد الرضا الوظيفي لتحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

و تتبثق من هاتين الفرضيتين الرئيسيتين مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر للظروف المادية للعمل على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.
- لا يوجد أثر لفرص التطور و الترقية المتاحة للفرد على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.
- لا يوجد أثر لمحتوى العمل و تنوع المهام على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.
- لا يوجد أثر لإمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.
- لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من حيث أنه يدرس أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء خاصة للأفراد العاملين بالمؤسسات ، و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين ولا تزال تختار جالي دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر .

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة الاقتصادية في التعرف علي مستوى الرضا الوظيفي و أثره في تحسين الأداء، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات و لفت الانتباه الى أهمية الرضا الوظيفي في الرفع من أداء الموظفين في حياة المؤسسة عامتا و في بقائها خاصة .

### رابعا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء و التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهما
- محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين
- ابراز أهمية الرضا الوظيفي و مدى مساهمته في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة
- الربط بين الأسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

### خامسا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث ركزنا دراستنا بالخصوص على مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، في اطار جمع المعلومات و توزيع استمارة الاستبيان على العاملين فيها.
2. الحدود الزمنية: أما عن المجال الزمني فقد استغرقت مدة انجاز هذه الدراسة للفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2019 إلى أوت 2020.
3. الحدود البحثية: تنحصر الحدود البحثية للدراسة بتناول مدى اهتمام و تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة لرضا موظفيها و أثر هذا الأخير في تحسين أداء المؤسسة.

سادسا: منهجية البحث

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية، و منه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها، و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث قمنا بالاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها.
- **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.
- **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من استعمال الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر الأسباب و الدوافع التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع و ملائمته للتخصص الذي ندرسه
- الرغبة الذاتية و الميول الشخصي لمعالجة و دراسة موضوع الرضا الوظيفي للمؤسسة و أثره في تحسين الأداء
- الشعور بالأهمية و القيمة الحقيقية لهذا الموضوع

- افادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و خاصة الخدماتية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من أجل التحسين

2- الأسباب الموضوعية:

- توسع مجال ادارة الموارد البشرية الذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي
- امكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى نتائج في هذا الموضوع

- تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و المؤسسة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها

#### تاسعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الطريقة التي من خلالها يتم تحديد و توجيه و تدعيم مسارات البحث العلمي، و فيما يلي بعض الدراسات المشابهة لدراستنا و المعتمدة في توجيه مسار بحثنا وهي كالاتي:

✓ **الدراسة الأولى:** بعنوان " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03، من إعداد الطالبة بوفروة زوينة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، سنة 2013، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03 إلى عدم فعالية نظام الاتصال، محدودية الموارد، أحادية اتخاذ القرار، عدم المساواة في الحقوق و المعاملة و عدم تحديد المهام و المسؤوليات.
- تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر 03 بعض أساليب إدارة الصراع التنظيمي كأسلوب التسوية أسلوب التنافس و أسلوب التعاون.
- تؤثر عدة عوامل بنسب متفاوتة على مستوى الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية لجامعة الجزائر 03، كسياسة الإدارة، ظروف العمل، المنح المقدمة، فرص الترقية، الراتب... إلخ.

✓ **الدراسة الثانية:** بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، من إعداد الطالبين برباح محمد الأمين و موساوي يحيى. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحقة الجامعية مغنية، سنة 2016، الجزائر.

و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء، كما يؤثر الرضا مباشرة في تطوير و تفعيل أداء الموارد البشرية.
- وجود علاقة طردية بين الأجور، المكافآت، الترقيات، الاستقرار الوظيفي، ظروف بيئة العمل و أداء الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين" دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها، من إعداد الطالبة لروي أمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019، الجزائر.

و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- اختلاف في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، حيث حددت ثلاث اتجاهات و هي كالاتي: الاتجاه الأول يدعي ان الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين و العكس صحيح الاتجاه الثاني يدعي أن أداء العاملين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، و الاتجاه الثالث يدعي عدم وجود علاقة معينة بين أداء العاملين و رضاهم الوظيفي.
- مستوى القبول العام لمتغير الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها بدرجة متوسطة.

الدراسة الرابعة: بعنوان "الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، من إعداد الطالبة عادل غربي، حمزة حمية و عبد الكريم حاج سعد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي، سنة 2018، الجزائر.

و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين، و هي علاقة طردية موجبة.
- أثبتت الدراسة أن هناك رضا وظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- كما توصلت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة فيما يخص المتغيرات الديمغرافية للعينة المدروسة.

الدراسة الخامسة: هي دراسة أجنبية تم إعدادها من قبل الباحث SSEGAWA GODFREY تحت عنوان " العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الموظف دراسة حالة جامعة كينيا"

مشروع بحث مقدم إلى مدرسة **Chandara of Business** للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الولايات المتحدة، كينيا سنة 2014.

تهدف هذه الدراسة على تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في المنظمات الكينية و أثر العوامل الخارجية و الجوهرية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كينيا و تأثيره على أداء الموظف. و تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- أن نمط القيادة له تأثير قوي على الرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الخارجية(بيئة العمل، الأجور زملاء العمل...إلخ).
- أن المسؤولية في العمل لها تأثير قوي على الرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الداخلية(استقلالية الموظف، التطوير، المشاركة...إلخ).
- تظهر النتائج حول تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف أن الارتياح في العمل له تأثير كبير على أداء الموظف مقارنة بالعوامل الفردية(التغيب، كمية العمل...إلخ).

#### تاسعا: صعوبات الدراسة

بشكل عام تتمحور صعوبات البحث في:

1. ندرة المراجع و الدراسات و البحوث المتخصصة في موضوع الرضا الوظيفي و الأداء في المؤسسة و ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة و تحتاج لدراسة كبيرة بهذه العلوم
2. و أيضا صعوبة الحصول على المعلومات الكافية و اللازمة لموضوع البحث من طرف المؤسسة من أجل إعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة.
3. صعوبة توزيع و استرجاع الاستبيانات الموزعة.
4. ضيق الوقت لإعداد الدراسة سواء النظرية أو التطبيقية و جمع المعلومات .
5. الأزمة الصحية التي تمر بها البلاد بسبب جائحة كورونا covid19.

#### عاشرا: تقسيمات البحث

من أجل إعداد بحثنا الذي بعنوان "أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة"، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول تحتوي على مباحث وكان التقسيم الآتي:

#### ✓ الفصل الأول بعنوان مدخل للرضا الوظيفي و الأداء في المؤسسة

يتضمن ثلاث (03) مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية



• المبحث الثاني: ماهية الأداء داخل المؤسسة

• المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

✓ الفصل الثاني بعنوان تحسين الأداء داخل المؤسسة

يتضمن مبحثين (02) كآآي:

• المبحث الأول: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

• المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء داخل المؤسسة

و الشكل التالي يوضح مخطط بسيط لمتغيرات الدراسة بحيث:

أولاً: المتغير المستقل في دراستنا هذه هو الرضا الوظيفي.

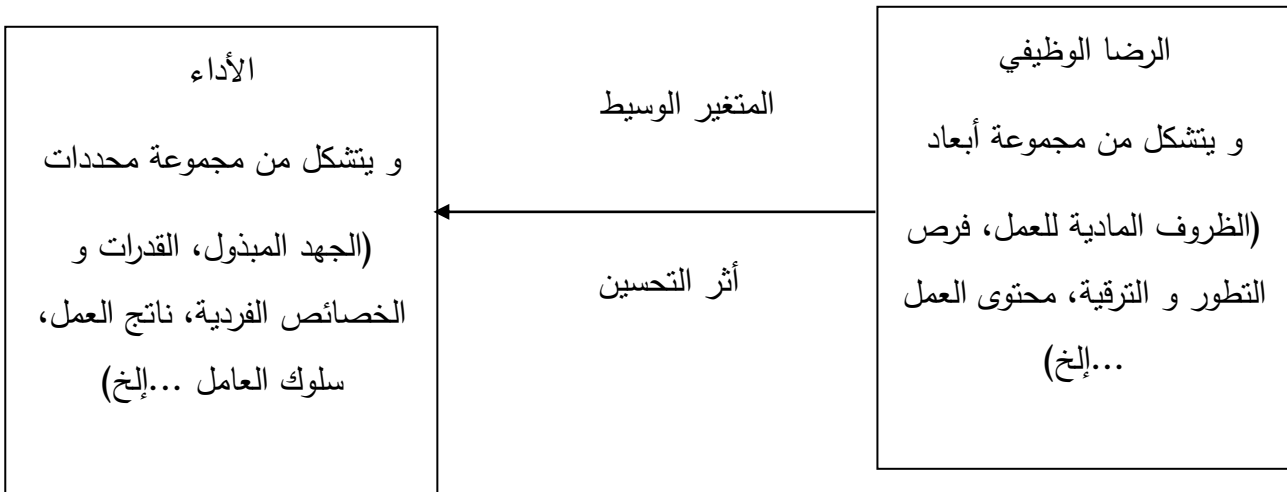
ثانياً: المتغير الوسيط و يشمل علاقة التحسين و التأثير المتبادلة بين المتغير المستقل الرضا الوظيفي و المتغير التابع و هو الأداء.

ثالثاً: المتغير التابع هو الأداء.

شكل (01): نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



الحادية عشر: مصطلحات الدراسة

1- الرضا الوظيفي: هو الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

2- تحسين أداء العاملين: الأداء هو الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل العاملين، و يتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال العامل لطاقته و امكانياته و في الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى العمال في

الأداء، أما تحسين الأداء فهي عملية مستمرة الهدف منها الوصول لدرجات و مستويات أفضل للأداء.

3- المؤسسة الاقتصادية: هي إطار قانوني لتجمع بشري هادف يهتم في نطاقه بتوحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة.

# الفصل الأول

(مدخل للرضا الوظيفي و الأداء في المؤسسة)

## تمهيد

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا لدى الباحثين و الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، و التغيرات الجذرية في القيم و المفاهيم في ظل مظاهر المنافسة القوية بين المؤسسات، كان لزاما على المؤسسة تجديد مهاراتها و كفاءاتها و وسائلها في تعزيز رضا الموظفين بها، و أن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية الأداء، و العمل على تطوير هذا الأداء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، و هو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول على أهدافها المسطرة. و البحث عن سبل تحقيق هذا الرضا و الأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسة.

و على ضوء ما سبق سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

## المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الثاني: ماهية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

## المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعتبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الانتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و مع العناصر المادية و المعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط.

و كنتيجة للتطورات العلمية و التكنولوجيا السريعة في القرن العشرين خاصة الأمر الذي أدى الى اعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوي الكلي أو الجزئي.<sup>1</sup>

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة الى الدور الاقتصادي و الاجتماعي تطور دورها الى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات) ثم الى الناحية العسكرية و العلمية (مخابر البحث و التطور) أيضا. سوف نتطرق من خلال هذا البحث الى:

- تعريف المؤسسة الاقتصادية.

- أهداف المؤسسة الاقتصادية.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي شهدت تزايد مستمرا سواء أكان ذلك في الجزائر أو في معظم بلدان العالم، و قد حظيت بمجال خاص للبحث و الدراسة، ومع هذا لا نجد تعريفا موحدا و مضبوطة لها، كونها تتميز بالتنوع و عدم التجانس.

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية و تنوعت بحسب طبيعتها، نشاطها و الدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية والمعايير المستخدمة لتمييز بين الأنواع المختلفة لها.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2006، ص 27- 28

## 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها شومبيتر بأنها مركزا للإبداع و الانتاج.

أما "فرانسوا بيرو" **François Perroux** فقد عرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الانتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق و هي بذلك لا تهدف الى تلبية حاجات الأفراد مباشرة و إنما تهدف لتلبية حاجات السوق.<sup>1</sup>

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمجرد عوامل الانتاج لتحصيل في الأخير على السلع و الخدمات لتصرفها في السوق.

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية، بأنها جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات و نظم وأدوات وتجهيز و توزيع...الخ.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أنّ المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية و البشرية و المالية و الاعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد انتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة و تسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات و حسب الاتجاهات و المداخل كما رأينا سابقا.

الا أن حصر كل أنواع المؤسسات و فروعها الاقتصادية و بأحجامها و أهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية و هذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:

✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة الى تشعب و اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الانتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الايديولوجيات المتناقضة و يظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

يعرفها تريوشي "M.Truchy" المؤسسة هي الوحدة التي تجمع و تنسق فيها العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dominique Roux , Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000,p.7

<sup>2</sup>عول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة؛ دار الخلدونية للنشر، ط1، القبة القديمة، الجزائر، 2000، ص8.

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت ادارة نفس رأس المال و في نفس المكان من أجل انتاج نفس السلع.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن المؤسسة الاقتصادية هي وحدة انتاجية و هذا غير كامل لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات و قد تتنوع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال و كأن المؤسسة لا يمكن أن تقوم الا بعدد كبير من العمال.

كما يشير التعريف الثاني الى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولا.

ويقدم أيضا المؤسسة هي تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما، حيث فيهما هدف المؤسسة الاقتصادية من نشاطها.

إلا أن هذين التعريفين لم يتطرقا الى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (M. lebreton) كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق اذن نلاحظ أن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل انتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني و المكاني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص.48.

<sup>2</sup>Romain Dumas : Intelligence économique d'entreprise, éditions Francis lefeebvre,Paris,2001.P.150.

## المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها، و لهذا فهي تتداخل و تتشابك فيما بينها و تعبر الأهداف عن النتائج و الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، و حسب الكاتب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف علي أنها: " تصورات لنهاية مرغوبة و ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم".<sup>1</sup>

كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها: "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة و تسعى إلى تحقيقها".<sup>2</sup>

حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها(سواء كانت عمومية أو خاصة). مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة و نوعها و حجمها، و تلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

### 1-الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- ✓ **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة الاقتصادية، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط و النمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيا المستعملة و تسديد الديون، و طبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية الى الخاصة.<sup>3</sup>
- ✓ **تحقيق متطلبات المجتمع:** ان تحقيق المؤسسة لنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع خدماتها و تغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى الى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية و التقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه، في محاولة لتحقيق التراكم و خلق الثروات أما على المدى المتوسط و القصير فان المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية و النوعية التي تشبع رغبات المستهلك و تدفعها لزيادة الطلب على خدماتها، و توسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي الى زيادة رقم أعمالها و حجم أرباحها و تحقيق معدل الربحية المطلوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>حسين رحيم، ادارة منظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، ط1، عمان الأردن، 2003، ص 76

<sup>2</sup>حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 77

<sup>3</sup>بوعبد الله عيسي، الوظيفة الالية في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 20.

<sup>4</sup>خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 20.



2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية في المؤسسة فيما يلي:

✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، و هو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار، و بالتالي ما على المؤسسات الا تحسين الانتاج و توفير امكانيات مالية و مادية أكثر فأكثر للعمال.

✓ الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال من خلال علاقات مهنية و اجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء السياسي و الاجتماعي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

✓ توفير التأمينات و المرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...إلخ)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية و المطاعم.

✓ تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة الى التطور الحضاري لهم و لتغيير أذواقهم و تحسنها.

✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، و ذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

✓ امتصاص الفائض من العمالة.<sup>1</sup>

و نجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين و غير ذلك من جهة و المستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.

3- الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث و التطوير، و ذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الانتاجية علميا و ترصد لها مبالغ كبيرة.

✓ البحث و التنمية: تطور المؤسسات الاقتصادية أدى الى توفير ادارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل و الطرق الانتاجية علميا، و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل غلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة للعمل و أحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الأداء بينما صنف الكاتب جرينلي (G. E.Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

<sup>1</sup> ابو عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص 17.

• الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- قيادة السوق و تقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.
- السوقي و يقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان
- خدمة المنتفعين و تقاس ب: الفائدة (قيمة)، الموثوقية.

• أهداف أدائية: تتمثل فيما يلي:

- النمو(التوسع) و يقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.
- الربحية و تقاس ب: العائدات على رأس مال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع العائد على أموال المساهمين.

• الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة و تقاس ب: المبيعات على مجموع الموجودات، فترة الائتمان، السيولة.
- شؤون العاملين و تقاس ب: علاقات العاملين و معنوياتهم، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.
- أهداف خارجية: تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية و تقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/ الربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاه المجتمع المحلي.<sup>1</sup>

في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين في آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح، و هذا طبعا باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي، رأس مالي). كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح و ذلك من أجل ضمان استمرارها، كما أن الوقت الراهن و في ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة و ما يسمى بالتنمية المستدامة فما على المؤسسة الا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة و حمايتها لها. و منه يتحتم على المؤسسة للأهداف أو أولويات حسب امكانيات المؤسسة الداخلية و العوامل البيئية المؤثرة عليها و العمل على تحقيقها تدريجيا.

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها و تسييرها، دار المحمدية للنشر، 2008، ص26.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء داخل المؤسسة

## تمهيد

تقوم النظرة المعاصرة لأداء العاملين في المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه و يشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية و التشغيلية البسيطة على أعمال الإدارة العليا. فنتجته للدور الذي يلعبه الموظف تتحرك و تنشط عمليات المؤسسات، كما يعتبر السبيل إلى دعم و زيادة فعالية و كفاءة المؤسسة و جوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه. كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات و تأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه و لمعرفة أماكن القوة و الضعف لكل موظف، حيث أن إدراك المؤسسة لحقيقة الأداء الفعلي لأفرادها يمكنها من وضع برامج و اتباع استراتيجيات معينة لتحسين مستوى هذا الأداء و هذا يرتبط أساسا بالإدراك الصحيح و الصادق للسلوك الإنساني في المؤسسات حيث أنه البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء و سلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له و ذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات و الأفراد الذي يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية و القدرة على المنافسة و للموظف يعني مناخ العمل. فالأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

## أولاً: تعريف الأداء.

لغة هو اسم و فعله "أدى" بمعنى "قام ب" أو "أنجز". (مصدر: معجم المعاني الجامع).

أما في علوم الإدارة فلها تعاريف عدة حسب موقع الأداء نفسه، فقط يكون أداء فرد أو أداء إدارة أو عملية أو أداء مالي ، أو أداء فريق و هكذا.<sup>1</sup>

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

<sup>1</sup> عائشة يوسف التتميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2017، ص10.

يعتبر مفهوم الأداء: " عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>1</sup>

كما يعبر مفهوم الأداء: " عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".<sup>2</sup>

ويعبر الأداء ايضا عن " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب".<sup>3</sup>

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة".<sup>4</sup>

كما أشار توماس جلبر (Thomas Gilbert) في هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز و الأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بع أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص235.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره، ص383.

<sup>3</sup> . سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتي العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص36.

<sup>4</sup> حمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.

<sup>5</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة ، مصر ، 2003، ص15.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة )، "من خلال التحديد الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها و أساليب العمل و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف، و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص3\_4.

## المطلب الثاني: إدارة الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة و تنسيقها و توجيهها. و تأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب دورا أساسيا في تحريك باقي الموارد الأخرى، و مع تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية أصبح دورها لا يقتصر على عمليات الاختيار و التعيين بل امتد إلى الإعداد و التهيئة، حيث يتم تشغيل تلك الموارد البشرية في الاتجاهات و بالمعدلات التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها. ذلك من خلال تطبيق مفاهيم " إدارة الأداء " التي تقوم على أن مهام الإدارة تمتد إلى تخطيط و توجيه الأداء الذي يمارسه أفراد المؤسسة و التأكد من جودته و الوقوف على أسباب الانحراف و معالجتها.

## أولاً: مفهوم إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب للأداء من خلال تصميم العمل بطريقة علمية سليمة، يحدد فيها الأداء المطلوب و طريقة تنفيذه و النتائج المتوقعة منه.

## 1- عمليات إدارة الأداء:

تمر إدارة الأداء بعدة عمليات متتابعة و متشابكة و متكاملة تهدف لوصول الفرد إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق أهداف و غايات المؤسسة الاقتصادية. و تضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء بهدف تحقيق أفضل منتج بأقل تكلفة ممكنة، تشخيص الأداء و معالجته، تحسين الأداء، تطوير الأداء.

و تهدف هذه العمليات إلى تحقيق عدة نتائج أبرزها تحسين الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة، و تحسين جودة العمليات و حسن استخدام الوسائل مع تخفيض أو منع الأخطاء في الأداء.<sup>1</sup>

## 2- التقنية في إدارة الأداء:

تصميم العمل يرتبط بنوع و مستوى التقنية المتاحة للمؤسسة، و لاختيار التقنية المناسبة لابد من التوافق بين متطلبات التقنية و بين قدرات و مهارات الأفراد المتاحين للأداء مع تضمين خطط الأداء إمكانيات مناسبة من التدريب و الإعداد لتمكين القائم بالعمل من استيعاب التقنية و السيطرة عليها، و يتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية و متطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

✓ تحديد الاحتياجات للتقنية على ضوء متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها من القائمين بالأداء

<sup>1</sup> د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي. الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014، ص269-270

- ✓ حصر التقنيات المتاحة بالمؤسسة و تقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، و مدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة
- ✓ تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها أو تغييرها في ضوء مستويات الأداء و خطط تحسينه و تطويره
- ✓ تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها، و دراسة التكلفة و العائد في حالة محاولة سد الفجوة
- ✓ تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة و المتناسقة مع متطلبات الأداء في المؤسسة و التأكد من تفعيلها و صيانتها و تحديثها وفق تطورات الأداء.<sup>1</sup>

### 3- عمليات نظام إدارة الأداء:

العمليات و هي الأنشطة و الاجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، و يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة و المترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال و الموارد البشرية و المؤسسة ( مدخلات النظام)، في إعداد خطط الأداء و آليات توجيهه و تشخيصه و متابعته و تقييمه بغرض توفير آليات لتصحيح الأداء و تحسينه و تطويره ثم تقدير و تعويض القائمين بالأداء، و تأخذ عمليات نظام إدارة الأداء الخطوات التالية:

- ✓ تخطيط الأداء و الذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس و الفرد المسند إليه العمل للاتفاق على عناصر و مكونات العمل
- ✓ اختيار السبل و أنماط القيادة و الاشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل و التأكد من فهمهم لمطالب الأداء
- ✓ عملية متابعة الأداء و رصد اتجاهاته و مستوياته أولاً بأول و مقارنته بالمستويات المخططة لتحديد فجوة الأداء أو الانحرافات ما بين الأداء الفعلي و المستهدف، ثم تحليل أسباب الفجوة و معالجة الانحرافات و العمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها
- ✓ تقييم الأداء و هي المعنية بتقدير الانجازات المتحققة و القيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستهلكة في تحقيقها، و تحديد مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف المطلوبة من الأداء بالحجم و الوقت و الجودة و التكلفة المستهدفة
- ✓ تحسين الأداء و تطويره و يقصد بالتحسين التخلص من عيوب الأداء سواء كان بسبب العمل أو الأفراد أو المؤسسة

<sup>1</sup> د. محمد عيد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص275-276

- ✓ النظر إلى قضايا التطوير و التحديث و إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء بهدف تطويره
- ✓ وضع الأبعاد الثقافية و الاجتماعية و الاختلاف في المستويات الفكرية للموارد البشرية محل الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط الأداء
- ✓ التركيز على استثمار الطاقات الذهنية و القدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المؤسسة المعاصرة
- ✓ أهمية مراعاة البعد التقني و إدماج تقنيات المعلومات و الاتصالات في تصميم الأعمال و استثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.<sup>1</sup>

### ثانيا: المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

لا بد من توافر عدد من المعايير لتحقيق نظام إدارة الأداء لأهدافه أهمها:

- ✓ وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف
- ✓ العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح
- ✓ تأكد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف و الاتفاق عليها
- ✓ وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف و طرق معالجته
- ✓ وضوح آليات نظام إدارة الأداء و ترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات
- ✓ استكمال المقومات التنظيمية للنظام و ضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، و توفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات و تطوير الأداء
- ✓ وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.<sup>2</sup>

### ثالثا: مزايا تطبيق إدارة الأداء

إدارة الأداء تتبنى فكر متقدم يعمد إلى إدماج التقنيات في صلب عملية تصميم العمل و تخطيط الأداء مما يحقق مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمؤسسة في مواجهة المنافسين و هذه المزايا تتحقق على مستوى أداء المؤسسة و العاملين و أبرز هذه المزايا ما يلي:

#### 1- مزايا نظام إدارة الأداء للمؤسسة:

- ✓ تنسيق الأهداف و توجيه الأداء في الاتجاه الصحيح

<sup>1</sup> . د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره ص 277

<sup>2</sup> . د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 272



- ✓ آلية مهمة لتخطيط الأداء و متابعته و الكشف معوقاته و سلبياته
- ✓ آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء و تطويره، و تجنب عيوب الأداء
- ✓ أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين
- ✓ توفير النفقات بمنع الإسراف و الفاقد في الخدمات و الوقت.

## 2- مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين:

- ✓ توضيح المعدلات المطلوبة و شفافية معايير التقييم و المحاسبة عن الأداء
- ✓ إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الاداء و إبداء الرأي في اتجاهات التطوير
- ✓ تنمية التعاون بين العاملين و توثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة
- ✓ توفير معلومات متجددة و صحيحة عن مستويات الأداء و تقدير الإدارة لها، و إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين
- ✓ العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت على أساس نتائج الأداء<sup>1</sup>.

## رابعاً: الصعوبات التي تواجه إدارة الأداء

تواجه إدارة الأداء العديد من العقبات التي يتطلب حلها حتى لا تؤثر على نجاح النظام و ترجع لسببين:

**الأول:** طبيعة النظام ذاته و متطلباته التي تخالف ما درجت عليه المؤسسات التقليدية

**الثاني:** مدى إدراك الإدارة و العاملين و النظام و مدى استيعابهم لمفاهيمه و أهدافه

و تتبلور أهم الصعوبات في الآتي:

- ✓ الخلاف في الاتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين في تطبيق نظام إدارة الأداء خاصة و أنها تتعلق بالعامل البشري، و لذا يقع على عاتق الإدارة إيجاد وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة و مقبولة لدى العاملين و تحقق أهدافها في نفس الوقت.
- ✓ أهمية التنسيق و التوازن بين مكونات النظام الأساسية و الممثلة في أهداف النظام و معايير النظام و إجراءاته. أي ألا تستغرق الإجراءات كل اهتمام الإدارة على حساب الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الأداء، مما يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف و معايير التقييم لنتائج الاداء
- ✓ التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل، حيث تقتضي متطلبات العمل التركيز على كمية الأداء و سرعته و مستوى الجودة و حرفية الأداء، في حين متطلبات

<sup>1</sup> د. محمد عيد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص273

العامل تهدف إلى الأداء المريح مع سعة الوقت و الحد من الرقابة على أدائه مع ثبات معدلات الأداء المفروضة عليه.

كما واجهت إدارة الأداء عدة اعتراضات من جانب العاملين أبرزها:

- ✓ التصور بأن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني
- ✓ رفض فكرة التعامل بمنطق المعايير الجامدة و أهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام
- ✓ تطبيق نظام الإدارة بالأداء يدفع العالين إلى التنافس و التصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.

إلا أن المخاوف و الاعتراضات من جانب المديرين و العاملين جاءت نتيجة لعدم تفهم أبعاد و أهداف نظام إدارة الأداء و أنه نظام مفيد للطرفين وفقا للاعتبارات التالية:

- ✓ إن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج دون النظر للجوانب الإنسانية
- ✓ أهمية النظام في تنمية قدرات و مهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة و المساءلة
- ✓ إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة و في مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

سنورد بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة، بالعودة إلى نموذج Porter فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية و هي:

#### 1. الجهد المبذول:

وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر و يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

#### 2. القدرات و الخصائص الفردية:

يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرب ليحصل عليها، و كذا الخبرات السابقة له و التي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر

<sup>1</sup> . د. محمد عيد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص271

بقدراته على العمل و كذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

### 3. الإلمام بالعمل:

لابد أن يكون الموظف على إطلاع بما يجري في عمله و ما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات و الانطباعات عن السلوك، و الأنشطة التي يتكون منها عمله و كذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

### 4. ناتج العمل:

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، و مدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و ضغط التكاليف و كل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، بصمات العامل في العمل.

### 5. سلوك العامل:

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته و حرصه علي معدات و أدوات و التجهيزات التي تستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء و الصيانة و تجنب الإتلاف، و هل يعمل علي تفعيل عائداتها.

### 6. السلوك الاجتماعي:

مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل.

### 7. الحالة النفسية:

إن الحالة النفسية للعامل و التي تسمح له بتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس و رغبة للعمل و للاستعداد لإتقانه، و يتفاعل مع عمله باليقظة و الحضور الذهني، و إما يكون في حالة نفسية تسمح له بالتجاوب مع العمل.

### 8. فرص التقدم:

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة و فاعلية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب و الممارسة الميدانية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>نوردين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورا، في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص16

## المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

## تمهيد

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها و لعل هذا الغموض أدى الى ظهور المئات من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع، و منهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل، و يعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور و الرواتب و المكافآت و المنح و نظام اتخاذ القرارات.

بما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل. أي انه بمقدار ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة و الرضا عن العمل. فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد.

## المطلب الأول: نشأة و مفهوم الرضا الوظيفي

## أولاً: نشأة مصطلح الرضا الوظيفي:

تشير معظم الدراسات إلى أن هذا المصطلح يعد نتيجة لأبحاث و جهود مدرسة العلاقات الانسانية حيث بدأ الاهتمام به منذ سنوات 1930.<sup>1</sup>

و هناك من يقول أن بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي و تأثيره على سلوك الأفراد تعود الى بدايات القرن العشرين، و كانت أولى المحاولات هي محاولة " تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية (**scientific Management Theory**) فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة و في كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء و البذل، و لكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية و توفير حريته الفردية اتاحة فرص الابداع له و انما كان هدفهم الرئيسي كيفية رفع انتاجية الفرد العامل بأي طريقة كانت و ربما كان للفلسفة البراغماتية التي ظهرت في أمريكا في ذلك الوقت تأثيراً على أفكار تايلور.

<sup>1</sup>طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدينة، 2010-2011، ص20

و تعتبر دراسة هوبوك 1953 التي تناولت الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية "بنسلفينيا" بالولايات المتحدة و التي قام الباحث فيها باستخدام اسلوب الاستقصاء أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، و نقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا.<sup>1</sup>

إلا أن المراجع الفرنسية تشير إلى تاريخ أقدم بذلك بكثير، فقد ذكر "دوغليير" DEGLIER في كتابه الصادر عام 1848 في باريس مصطلح الرضا عن العمل ضمن معايير الرضا عن الحياة.

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي و مفهومه و هي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، و من المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة و متنوعة و هي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا.

فبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح و محدد لهذا المصطلح و السبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله و إما أن يكون غير راض عن هذا العمل.<sup>2</sup>

### ✓ تطور مصطلح الرضا الوظيفي:

- **مرحلة الكلاسيكية:** كان مفهوم الرضا عن العمل في هذه المرحلة يعني رضا العامل عن الأجر و المزايا المادية المرتبطة به لأن فكر المدرسة الكلاسيكية يعتبر التحفيز يتم بالأجر مقابل كل قطعة إضافية يومية.
- **مرحلة العلاقات الإنسانية:** بالإضافة إلى دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا رأت هذه المدرسة الحوافز المعنوية الأخرى و خصوصا جماعة الزملاء في العمل، و ليس فقط تصميم العمل و المكافآت، فهناك أيضا الاتصال و الاهتمام و التقدير.
- **مرحلة الاتجاهات الإدارية الحديثة:** استفادت هذه الاتجاهات من المدرستين السابقتين فجعلت المؤسسة نظاما مفتوحا و وحدة اجتماعية فنية تتأثر ببعضها البعض وسط المجتمع و المحيط و يعد هذا التفاعل أهم وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حيدر عبد المحسن و بن طالب ابراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الادارة العامة، 2005، ص22

<sup>2</sup>عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدي العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص35\_36.

<sup>3</sup>عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص36.

أولاً: تعريف الرضا

الرضا لغتاً: هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلاً و رضي عنه، أحبه و أقبل عليه.

أما اصطلاحاً: تعرف **مفورد (Mumford)** "الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".<sup>1</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين الرضا و العمل الذي يمارسه الموظف و لكنه أهمل جانباً من العوامل الشخصية للرضا و مكوناته.

ويتجه **أمبل (Hample)** إلى تعريف الرضا بأنه " يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".<sup>2</sup>

من خلال تعريف أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي أن حدود الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقاً.

وقد عرفه **أوارد و شيت (Haward and Sheth)** بأنه "الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود".<sup>3</sup>

و الملاحظة هنا إدخال مبدأ التقييم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما تكون نتيجة التقييم إيجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

و ينظر إلى ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.<sup>4</sup>

✓ بعض التعاريف المقدمة للرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، و لكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات و البحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة و تعبر عن وجهة نظر أصحابها، و توافق الظروف الزمانية و المكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي و نسبي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص196

<sup>2</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص122

<sup>3</sup> عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص122

<sup>4</sup> بلخيرى سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المركز

الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2011، ص3\_4.

يكون تام أو جزئي عن هذا الشيء، و لذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك: على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنا راض في وظيفتي".

بينما يتفق ماسلو و بورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom,1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا تترادف التكافؤ"، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام و الارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود و مهام يبذلها أو يتحملها.

أما الأستاذ لوك فقد راجع العديد من الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي و خلص إلى أنه "الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفة أو خبرته في تلك الوظيفة"، و يؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام و بعبارة أخرى رضا عام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، و يبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، و كمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، و بهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام و لكن لأسباب مختلفة.

أما الأستاذ روبينز فيرى أن الرضا الوظيفي "يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن و يعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم"، بمعنى أن الفرد الذي يكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، و أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية و المعنوية) و ما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ كاتزل حين أشار إلى "أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه"، ولذلك يرى الأستاذ لولر أن "حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة و رضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة تجاه العمل ذاته و بيئة العمل".

وفي هذا السياق نجد أن الأستاذ هرزبرج (Herzberg,1957) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة و هي الخاصة بالعمل نفسه و العوامل الوقائية، وهي الخاصة بالمحيط و بيئة العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي و خلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى،2015،ص38.



ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا و وجهات النظر التيتم من خلالها التطرق إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة و مكوناتها، و عليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- ✓ حالة الارتياح و القبول عن إشباع الحاجات و الرغبات التي توفرها الوظيفة و بيئة العمل و بعبارة أدق حالة الارتباط و إشباع الحاجات و الرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ✓ ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف و غايات الفرد.
- ✓ الرضا الوظيفي هو حكم و إدراك شخصي اتجاه متغيرات و ظروف معينة؛ و بالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم، بمعن يحاولون أن يكونوا أكثر رضا و ارتياح من خلال تقديمهم الجهد و الأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم و يلبي حاجاتهم و رغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيون عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم و يلبي حاجاتهم و رغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم و بين المنظمات، و في سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم و تحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت و الامتيازات و تصميم الوظائف و توفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات و رغبات الأفراد و تحقق أهداف المؤسسة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور و تصمم المنتجات، و تقدم مختلف التحفيزات و الامتيازات من أجل إرضائهم و الاحتفاظ بهم.

وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليها الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل و تكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي.

1. **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها و العمل أحد مصادر هذه الحاجات.
2. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
3. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد و بوجه خاص في عمل اعتقاد منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل

باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.<sup>1</sup>

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد أن مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى و سوف نفصل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

### ✓ أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعمال عموما تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه ، و كذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد و تعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

و تظهر أهمية مؤشر الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:

### 1- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى :

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد

البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.

✓ الرغبة في الإبداع و الابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل

شرب، سكن... الخ و غير المادية من تقدير و احترام أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد

لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

✓ زيادة مستوى الطموح و التقدم : فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في

تطوير مستقبلها الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد

هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000، ص220

<sup>2</sup>سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس،

القاهرة، 2000، ص147

<sup>3</sup> سالي علي محمد، مرج سبق ذكره، ص148

و كشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الراضين و أنهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدر على التكيف الاجتماعي و يؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم و العكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافئات التشجيعية أو نظام الخدمات.<sup>1</sup>

إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفعة يكون أكثر رضا عن وقت فراغه و خاصة مع عائلته، و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.<sup>2</sup>

## 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

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

- ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
- ✓ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز و تحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي...الخ.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشعبت حاجاتها المادية و غير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايناس فواد نووي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى 2006ص 29

<sup>3</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005، ص 191.

وقد ذكر ليكرت (Likert) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا، و أشار ليكرت إلى أن العمل بين زيادة الإنتاج و عدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى خدماتها و من ثم فإنه هناك نوع من الاتفاق بأنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

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

- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية و انطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها و طموحاتها...الخ.

### 4- أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

هناك أسباب و دوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي و هي :

- ✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ✓ إن ارتفاع مستوي الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- ✓ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ✓ إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل و كلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحيدر عبد المحسن وبن طالب ابراهيم، الرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار النشر، 2005، ص34\_44

<sup>2</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيوليتك للنشر و التدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص12-13

و عموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة و عافية المؤسسة و مدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته و تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل و أهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به.

### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها في الدراسة سنقوم باستعراض أهمها علي النحو التالي:

#### 1- نظرية التدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م ومن ثم نشرها في عام 1945، عمد نشر أبرهام ماسلو كتابه "الحافز و الشخصية"، و ترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحضها بها هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): سلم ماسلو للحاجات الإنساني



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص219  
و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرهام ماسلو كالآتي:

أ- **الحاجات الأساسية (السيولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد و تضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، و الكساء. و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجرور و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، و أوقات الاستراحة.

ب- **حاجات الأمن و السلامة:** و تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته و مستقبله أو مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسة: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات و الحوادث في العمل.

ج- **الحاجات الاجتماعية:** و تعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في حاجة الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن و من مثل هذا النوع من الحاجات في المؤسسات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية الانتماء إلى المؤسسة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د- الحاجة إلى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التي تقابل هذا النوع من الحاجات في المؤسسة هي إتاحة الفرص للفرد للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعله يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: و هي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم رغبة الفرد في تكوين قدرات و تطويرها، و التعبير إلى أقصى حد عن مهاراته الفردية و عواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي ومن العوامل التي تساعد المؤسسة على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الإبداع و النمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

## 2- نظرية ذات العاملين ( Two-Factor Theory ):

لقد قدم فريدريك هرزبيرج (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين و منذ ذلك الحين و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب و مهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و الفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا و ما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

و يمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> إحصان دهب جلال، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص218\_219  
<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص392

<sup>3</sup> جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص208

الشكل رقم(03): محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



المصدر: عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص464

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

- **المجموعة الأولى " العوامل الدافعة "**: و هي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا الوظيفي و توجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير...إلخ.
- **المجموعة الثانية " العوامل الوقائية "**: و هي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي. أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين السياسات و قواعد العمل...إلخ. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها:

- ✓ الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المختلفة للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، و هنا لا تتمكن من تعميم نظريته.
- ✓ حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب و مهندس.
- ✓ التجزئة بين الرضا الوظيفي و عدمه و كأن كل واحد مستقل عن الآخر، بينما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا و تربطهما علاقة سببية متبادلة.



✓ افتراض هيرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء و هذا خطأ و إنما تمثل احد عوامل الأداء.<sup>1</sup>

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهيرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء و الباحثين، و الذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء و الرضا الوظيفي.

### 3. نظرية التوقع ( Expectancytheory ):

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman w. Porter) و ادوارد لولر (Edward F. Lawler).<sup>2</sup>

و تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير " و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.<sup>3</sup>

و بعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي:

✓ **الجاذبية للمنفعة:** و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

✓ **الارتباط بين الأداء و المكافأة:** و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.

✓ **الارتباط بين الجهد و الأداء:** و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . طویل كريمة. الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص117

<sup>2</sup> منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص154

<sup>4</sup> محمد صالح الحناوي وراوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص80

و تفترض نظرية التوقع الآتي:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من عديد بدال الأنشطة
- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد ان النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه، و يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم لما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.<sup>1</sup>

#### 4. نظرية القيمة (Value Theory):

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (FduinLoucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و يؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا و كلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله. فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.<sup>2</sup>

و يشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عواد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
- ✓ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر
- ✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.<sup>3</sup>

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد وما شعوره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد و ما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، كما ذكر أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة و أهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص33

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص201

<sup>3</sup> جيرالد جرينج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص209. 210

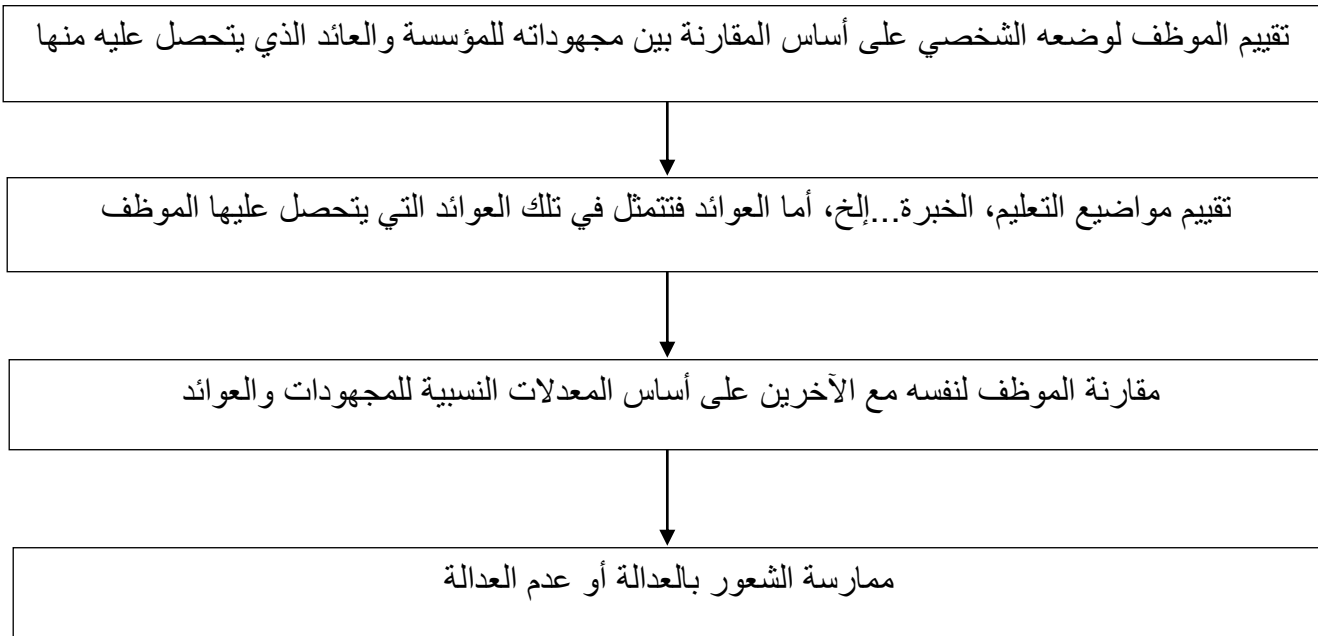
5. نظرية العدالة (Equity Theory):

تتسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (Stacy Adms) و ذلك عام 1965، و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.<sup>1</sup>

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص216

يتبين من الشكل السابق أن ادمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من

<sup>1</sup>محسن علي الكنتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، مصر، 2005، ص309

مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات...إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر و التكريم...إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يجعل الفرد يحافظ على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن المجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- ✓ تقليص مجهوداته في العمل
- ✓ تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد
- ✓ تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة
- ✓ تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.<sup>1</sup>

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.<sup>2</sup>

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف و كذلك يقلل الصراعات بين الموظفين و خلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة و التعاون بين الموظفين في المؤسسة.

<sup>1</sup>. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص216.217

<sup>2</sup>. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 5ط،

2009، ص68

6. نظرية اكس (X) و واي (Y) لدوغلاس ماكريجور:

قدم العالم دوغلاس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية اكس (X) و واي (Y)، و أن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الإنجاز لدى العاملين.

أ. نظرية اكس (X): و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- ✓ الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- ✓ الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل
- ✓ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل
- ✓ لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل
- ✓ الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل

و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين وسائل لها، و هذه السياسة وضعت لتتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية و جاءت بأن صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه، بل أنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

و من هنا فإن العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصبحون أدوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يريد الوصول إليه و هو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و أفكارهم بما يعود بالنفع عليهم و على الأطراف الأخرى التي يتعاملون معها.

ب- نظرية أي (Y): هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هذه الافتراضات هي:

- ✓ أن الجهد الجسدي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة.
- ✓ أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

✓ أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.  
 ✓ يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و إن كانت أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات.  
 و بالنظر إلى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها مناسبة أكثر من النظرية السابقة (X)، و ذلك لأن نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و إيجاد نوع من الإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، و هذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المنفق عليها، و أكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل و العمل و المؤسسة بل و على المجتمع كله.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

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

#### 1- الأجر والرواتب:

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

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

✓ يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأس مالي.

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

<sup>1</sup>فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011، ص49-

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

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

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة. إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لدف قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

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

6- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7- **عدالة العائد:** أوضح " آدمز 'adam'z " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته ( مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا

بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق الذكر ، ص 177 .



## خلاصة الفصل الأول

في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية و المادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها و أهداف العاملين معا، و يحسن الأداء و يزيد من إنتاجية الفرد و ولاءه و ارتباطه بالمنظمة أكثر، و يقلل من دوران العمل و الشكاوي و الحوادث و معدلات الغياب في المنظمة.

و عليه فالمؤسسة تنتهج ميكانزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة و مساندة العامل في الوظائف الصعبة و الغامضة، توفير و تحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق و التعاون و الثقة و العدالة و المساواة للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي و أيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد و تحسين مستوى الأداء الوظيفي و بالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق و التميز في المؤسسة، هو الأداء الجيد للأفراد، باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجملها إلى بلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.

بحيث أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى و ألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا و التركيز على جميع العناصر معا في آن واحد.

و يجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج و لهذا ينظر إلى الأداء أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي المنظمة أن تخطط و تنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط و السياسات التي رسمتها بشكل صحيح و ممن يقوم بذلك هم الأفراد، فهي إذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التي من أهمها الرضا الوظيفي للفرد.

# الفصل الثاني

(تحسين الأداء الوظيفي)

تمهيد

تعتمد المؤسسات على مواردها البشرية في إنجاز أهدافها و القيام بأنشطتها المختلفة، لذلك فالتعبير الفعال يهدف أساسا إلى تغيير سلوك و تصرفات و تفكير القوى البشرية في المؤسسة، و أن يتم هذا التغيير المطلوب من خلال رؤية واضحة و مفهومة و معتمدا على المشاركة الإيجابية و الفعالية من جانب جميع الافراد من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق.

و يهدف تحسين الأداء إلى رصد فجوات الأداء و تحليلها لتحديد مصادرها و أسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، و يقصد بفجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، السرعة، الجودة التكلفة) و بين المستوى المخطط (المستهدف)، و يعتمد تحسين الأداء أولا: على التغيير، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر، و ذلك باعتماد نمط جديد و مناسب في الأهداف و التنظيم و التكنولوجيا و السلوك و ثانيا: على التطوير التنظيمي، بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات و تقديم الخدمات بكفاءة عالية، ثالثا: الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة و الضعف في أداء المؤسسة و الأفراد، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء و بالتالي تحسين الأداء.

و على ضوء ما سبق سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي**

**المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية**

## المبحث الأول: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

### المطلب الأول: الرضا الوظيفي و تأثيره على الأداء

أولاً- العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء على أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup>

ويتفق الباحثون على أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

✓ إدراك الدور أو المهام.

✓ قدرات المورد البشري.

✓ الجهد المبذول في العمل.

أما إدراك متطلبات الدور أو المهمة إلى ذلك الاتجاه الذي يوجه المورد البشري جهوده في العمل من خلاله أما القدرات فهي عبارة عن تلك الخصائص الشخصية للمورد البشري و التي يستخدمها لأداء مهامه، فيما يشير الجهد المبذول في العمل إلى الطاقة البدنية و الفكرية التي يقدمها المورد البشري في العمل.<sup>2</sup>

وعليه فهناك عدة اتجاهات حاولت تحديد و تفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كما

يلي:

#### 1- زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء:

هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث يرى هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل.<sup>3</sup>

#### 2- زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي:

بعد قيام الباحثين برايفيلد و كروكيت (Brayfield, Grockett) بتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي حتى 1955، توصلوا إلى استنتاج كان ضربة قوية لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد (الأجر المكافآت ...الخ) بالأداء الفعلي للمورد البشري، وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء و إنما العكس، أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط8، الإسكندرية:2002م،ص229.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،ص215.

<sup>3</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة2003،ص15.

يحققها المورد البشري لحاجات إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي.

فإذا كانت العوائد المتحصل عليه غير قيمة ولا تتطابق مع توقعات و طموحات المورد البشري ، فإن مستوى رضاه الوظيفي قد لا يكون بالضرورة مرتفع حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع.

### 3- العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تحكمها عوامل وسيطة:

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة. فقد أثبتت دراسة أجريت عام 1982 أنه لا يوجد هناك ما يؤكد علي أن التغير في أحد هذين المتغيرين ( الرضا و الأداء) يعني بالضرورة تغير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر ، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة و عديدة تحكم هذه العلاقة، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس السن ، درجة التعلم...الخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء، المشاركة في صنع القرارات...الخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديموغرافي.<sup>1</sup>

#### أ- العلاقة بين الرضا الوظيفي و التغيب عن العمل:

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي و مقصود و شكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل و ظروفه.

و نشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل المورد البشري، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير...الخ. ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية عن المؤسسات إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية و انعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها ومن ثم على نموها و استمرارها، لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه.

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية الناتجة عن التغيب عن العمل، حيث أن زيادة مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يجعلها أكثر تعلقا بعملها و مؤسستها، و هو ما يعني انخفاض في معدلات تغيبها.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص198.

ب- العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل:

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولاً تعريف هذا الأخير إذا يعبر دوران العمل " عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة" فهو عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات و الاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها و إحلال آخرين بدلها.

و يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة منها ما يلي:

- ✓ قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت
- ✓ الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة
- ✓ الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية
- ✓ التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها المورد البشري أثرت سلباً على المؤسسة.<sup>1</sup>

و تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

- ✓ تكاليف التعيين: وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موارد بشرية جديدة مثل تكاليف الإعلانات و الاختبارات...الخ.
- ✓ تكاليف التكوين: وهي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة
- ✓ تكاليف الفصل: وهي تتمثل أساساً في التعويضات المالية التي تمنح للموارد البشرية التي تم فصلها.<sup>2</sup>

ج- العلاقة بين الرضا الوظيفي و حوادث العمل:

حوادث العمل تعبر عن " كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوي البشرية أو كليهما معا".

أما إصابة العمل فهي " مجموعة الأضرار البدنية و النفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل، أي أن إصابة العمل هي نتاج للحادث الذي يتعرض له المورد البشري في عمله، وهي تختلف عن حادث العمل في كونها تعني بالضرورة حصول أضرار بدنية أو نفسية للمورد البشري، أما حادث العمل فقد لا يترتب عليه أضرار للمورد البشري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ديون عبد القادر، سويسي هواري، أثر الخصخصة في الجزائر علي وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة، عدد 03 جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص، 103.

<sup>2</sup>مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن 2006، ص، 459.

<sup>3</sup>ديون عبد القادر، سويسي هواري، مرجع سبق ذكره، ص، 104.

و يحسب معدل حوادث العمل وفق الصيغة التالية:

عدد الإصابات في العمل مع عدد مرات توقف الآلات و التجهيزات خلال فترة معينة علي عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة.

وهناك أسباب متعددة لحوادث العمل في المؤسسات نذكر منها ما يلي:

✓ حالة البيئة المادية للعمل: وهي تشمل الظروف المادية لأي بيئة عمل مثل الحرارة، سوء التهوية و الضوضاء... الخ، بالإضافة إلي الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع مواد كيميائية بيولوجية... الخ.

✓ أسباب آلية: وهذه الأسباب متعلقة بتجهيزات و معدات العمل، حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الانفجارات و الحرائق التي تسببها هذه الأجهزة و المعدات.

✓ أسباب مرتبطة بالموارد البشري نفسه: هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل كبر السن، ضعف البصر، قلة الخبرة... الخ.<sup>1</sup>

و يفترض الباحثون وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أي أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل حوادث العمل إلي ارتفاع، و تفسير ذلك أن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي تجده أقل تركيزا و انتباها في العمل مما يسبب حوادث العمل.

و لكن هذا التفسير لم يلق قبولا من بعض الباحثين و علي رأسهم "فروم" Vroom حيث يرى هذا الأخير أن ارتفاع معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي إلي انخفاض الرضا الوظيفي و ليس العكس و تفسير ذلك أن كثرة تعرض المورد البشري لإصابات العمل تجعله يشعر بعدم الأمان الوظيفي و النفسي فينعكس ذلك بالسلب علي شعوره بالرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص، 496.

<sup>2</sup> طه طارق، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 594

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة و أثرها في تحسين الأداء.

تتعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموما يتفق أغلب الباحثين و المختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

"مجموعة المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي و التكامل الداخلي، والتي أثبتت فعليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس عند مواجهة المشاكل.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا " منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء، و الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال و المهام، و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم".<sup>2</sup>

كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة و يمكن توضيحه في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر ،

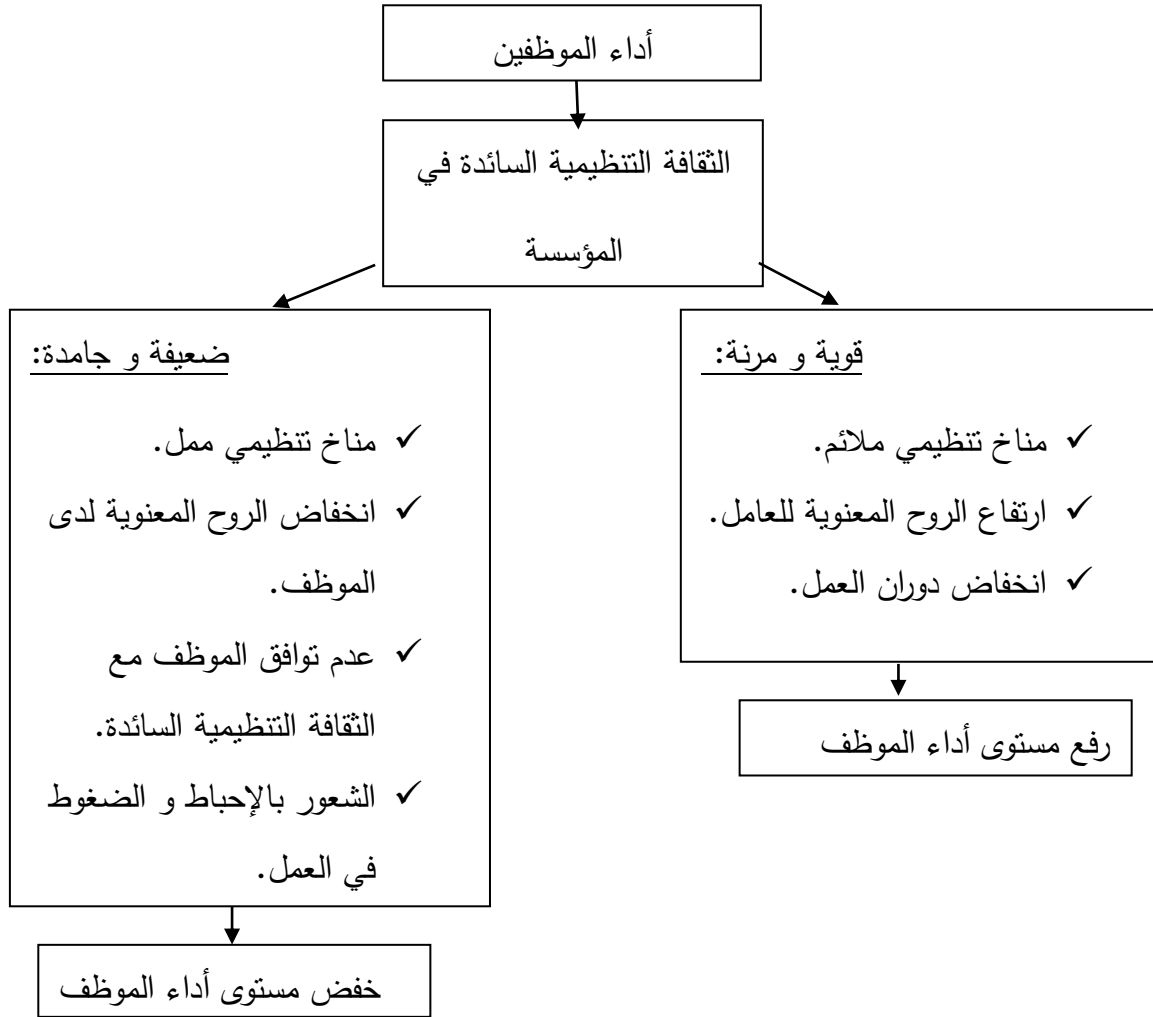
2010، ص75

<sup>2</sup> حمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان،

2009، ص151.



شكل رقم (05): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.



**المصدر:** لروي أمال، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص69

#### أ- تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموظفين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم و تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، و هذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي و الجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات و تبادل المعلومات و إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و اقتراح الحلول و البدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل و كذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة، و هذا من شأنه تحسين و تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

### ب- تأثير الثقافة التنظيمية على حفص مستويات أداء الموظفين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمة أو حتى لغته مع أساليب عمله و مهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين و تصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي و أفكار الموظفين يؤدي إلي تدني الروح المعنوية، و مقاومة التغيير الإيجابي و انخفاض أداء الموظفين.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: دور التسويق الداخلي في خلق الرضا و تحسين الأداء

### 1. مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد أشكال مختلفة تؤثر التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي و هي:

أولاً: مرحلة دافعية و رضا الموظف:

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات من خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي و تحديدا كتابات "Berry" و زملاؤه، على قضية دافعية الموظف و رضاه عن المؤسسة و الأعمال التي يقوم بها داخلها.

ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين و الحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين و التعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء و إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الداخليين.

<sup>1</sup> زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 61\_62.

وبالتالي أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (Berry و زملاؤه) كانت تركز على النقاط التالية:

- ✓ الموظفين كمستهلكين داخليين.
- ✓ الوظائف كمنتجات داخلية.
- ✓ تحفيز و إرضاء الموظفين.

ثانيا: مرحلة الاستراتيجية و إدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

حيث يمكن القول بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض و الصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، و تحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.

إن مثل هذه الوظائف أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو موجهة إلى خارجها.

و تبعا لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

- ✓ تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة.
- ✓ تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- ✓ التغلب على المقاومة للتغيير.<sup>1</sup>

مفهوم التسويق الداخلي:

### 1. التسويق الداخلي كأداة لإرضاء العميل الداخلي:

حيث عرفه "Berry" على أنه: "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المؤسسة و النظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية و العمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضى الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

<sup>1</sup>قسمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2016، ص10\_11.

كما يرى "Gronroos" أن التسويق الداخلي ينص: " على أن طاقم العاملين في المؤسسة لن يحققوا المزايا و المنافع المرجوة من التسويق الداخلي كفسلفة و نظام إلا إذا ترسخت لديهم قناعة مطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، و يعني ذلك أن يعتقد العاملون الخدمة كفسلفة توجه بشكل دائم باتجاه الزبائن".

و يرى آخرون أن التسويق الداخلي هو: " فلسفة لإدارة الأفراد و طريقة نظامية لتطوير ثقافة الخدمة و تقويتها، و يكون التركيز على كيفية تطوير موظفين حريصين على خدمة الزبائن من خلال المهارات و يكون هناك اعتناق أو توجه نحو الزبون ووجود ثقافة الخدمة لدى الموظفين".<sup>1</sup>

## 2. التسويق الداخلي كمفردات لإدارة الموارد البشرية:

حيث عرف "Gronroos" التسويق الداخلي على أنه: " جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل و فهم واضح للأهداف و المهام التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة وفقا لإنجاز الأهداف".

كما عرف "Berry and Parasuraman" التسويق الداخلي على أنه: " جذب، و تنمية، تحفيز و الاحتفاظ بأكفأ الموظفين من خلال منحهم الوظائف (كمنتج داخلي) التي ترضي احتياجاتهم، و توافق مع مؤهلاتهم و تطلعاتهم، فالتسويق الداخلي هو فلسفة التعامل مع الموظف كعميل داخلي و الوظيفة كمنتج داخلي يلبي رغبات الموظفين".<sup>2</sup>

## 2. أهمية و خصائص التسويق الداخلي:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي: تتمثل أهمية التسويق الداخلي فيما يلي :

- ✓ يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- ✓ يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوي مقبول من الرضا الوظيفي.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين و علاقاتهم.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمؤسسة محددة و شاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوخمر أمينة، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2013، ص6

<sup>2</sup> ذبيح سمية، أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص8\_10.

<sup>3</sup> رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الرق الأوسط، الأردن، 2015، ص14.

3. خصائص التسويق الداخلي: يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن و الانتماء و الصداقة، يريدون إشباعها و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2. التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

✓ التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة<sup>1</sup>.

4. العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي: هناك اتجاهين تعمل على تحديد أهداف

التسويق الداخلي و هي :

1\_ تنمية ثقافة المؤسسة: و هي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها من أمثلتها: (الزبون دائما على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة)، لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

✓ تمكين الموظف من فهم رسالة المؤسسة.

✓ تنمية توجهات الموظفين نحو الأسواق.

✓ تنمية المهارات الموظفة في تحقيق الاتصالات الفعالة.

2\_ الحفاظ على ثقافة المؤسسة و توجهاتها: و ذلك من خلال وضع البرامج و الخطط التي تتضمن

الحفاظ على تطبيق هذه القيم و إلا فإن المعايير و الاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير متكامل، و هنا ستكون أهداف التسويق كما يلي:

✓ ضمان الممارسات التسييرية داخل المؤسسة المشجعة لدعم توجهات الموظفين نحو الزبون و السوق.

✓ ضمان تدفق المعلومات و حصول الموظفين عليها، و التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة لكفاءة

عالية.<sup>2</sup>

5. بحوث التسويق الداخلي:

تكمن بحوث التسويق في البحث و الاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة و اختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، (مهما كان نوع التسويق) و في بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات و تحليلها

<sup>1</sup> بشنون زينب، دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميله، 2013، ص 15\_16.

<sup>2</sup> بؤخر أمينه، مرجع سبق ذكره، ص 12.

باستمرار، من كافة مستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، و في الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، و على مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية و الخارجية، و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، و هي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة. و تحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي و هي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على:

1. معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة(ما هو المطلوب منهم تقديمه).
2. معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المؤسسة.
3. معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي ( هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ أم لا؟).

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء و في المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، و الأداء و التزام و ولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب هذا التبادل، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه سوف يتقاعس في العمل أو التزامه تجاه المؤسسة، و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات.

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي:

- ✓ اتجاهات العاملين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية.
- ✓ مستويات الرضا الوظيفي.
- ✓ تقييم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم.
- ✓ حاجات و رغبات العاملين.
- ✓ و يتم تجميع البيانات و المعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات المقابلات و الحوارات المباشرة...الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. بوخمر أمينة، مرجع سابق، ص14\_15.

## المبحث الثاني: آليات تحسين الأداء داخل المؤسسة

تأتي خطوة تحسين الأداء بعد رصد نتائج التنفيذ و تقييمها بمقياس إلى الأهداف و المعدلات المحددة و تعويض الموظفين عن أدائهم وفقا لنتائج التقييم، و من ثم فإن تحسين الأداء يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، و تحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، و الانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

### المطلب الأول: الأثر الإيجابي للرضا في تحسين الأداء

تحتاج جهود التحسين الفعال إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم تجاه قضايا العمل المختلفة، الفني منها و الإنساني ( تحقيق الرضا الوظيفي) على أن يتم اختيار هؤلاء القادة بناء على إنجازاتهم الفعلية و ما يعكسه سجل الأداء، و قدرتهم على مواكبة التحسين و إحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية و الجوانب الذاتية.

#### أولاً: قادة تحسين الأداء

التحسين يمس حياة الجميع، وفق نوعية الأثر الملموس من جهود التغيير نحو ذلك التحسين، و اختلاف حدوثه و نوعه باختلاف نوعية التغيير، و يمكن التمييز بين مجموعتين من العناصر البشرية في هذا المجال:

**النوع الأول:** و يتمثل في مجموعة الأفراد الذين يمسه التغيير و يؤثر فيهم، بصرف النظر عن نوعية الأثر إيجابيا أو سلبيا، إلا أنهم لا يساهمون بطريقة أو بأخرى في إحداث التحسين.

**النوع الثاني:** و يتمثل في مجموعة الأفراد الذين يمسه التغيير و يساهمون في إحداث التحسين داخل المؤسسة، و هم من يطلق عليهم قادة التغيير، بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، لأنهم قادة من حرصهم الشديد على إنجاز جهود التحسين داخل المؤسسة.

و يحدث التغيير داخل المؤسسة في صورة تكثيف كامل للأداء في المواقع المختلفة، و بصورة تنظيمية من خلال تعقيد أو تبسيط أو تعديل نوعية هيكل الأداء، فقد يحدث التحسين في الطرق و الأساليب المستخدمة بقصد تحقيق توفير معين في الجهد و المال و الوقت، من وراء استخدام طرق و أساليب الأداء الجديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد فدري حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014، ص

ثانياً: أثر الرضا الوظيفي في تحسين مستوى الأداء في العمل

تالياً تحليل منطقي لمدى أثر الرضا الوظيفي في تحسين مستوى الأداء في العمل و توضيح العلاقة القائمة بينهما:

### 1. الرضا الوظيفي يسهم في رفع مستوى أداء الموظف:

يعد عامل الرضا في هذه الفرضية متغير مستقل نسبياً، حيث يمكن أن يتفاوت مستوى أداء الموظف وفقاً لمدى رضاه، و التفسير المباشر لذلك أن العامل الذي يتمتع بالرضا حول العمل سيصبح أكثر حماساً و رغبة في القيام بالمهام الموكلة له، كما سينبثق عن ذلك انتماء و ولاء وظيفي أيضاً، فيرتفع مستوى الأداء تلقائياً. و بناء على ذلك تبرز فكرة الرضا الوظيفي و دوره في تحسين مستوى الأداء في العمل.

### 2. ارتفاع أداء العامل يسهم في رفع مستوى رضاه عن العمل:

قد يقف البعض حائراً عن كيفية تأثير الرضا الوظيفي و دوره في تحسين مستوى الأداء في العمل بشكل مباشر، إلا أن العلاقة بين الأداء و الرضا واضحة المعالم باعتبارها علاقة طردية وجوباً، فكلما تحقق الرضا زاد الأداء، إلا أن في هذا البند يسهم ازدياد مستوى أداء العامل في تحقيق رضاه من خلال ما يجنيه من عوائد و حوافز مادية و معنوية تعني كلما ازداد أداءه.

### 3. التأثير بالثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة دوراً كبيراً في مسألة الرضا الوظيفي، فكلما كانت هذه الثقافة ذات مناخ تنظيمي ملائم و تتمتع بالمرونة و تتوفر بها عوامل رفع الروح المعنوية للعامل و التخلص من الروتين و الملل في العمل، سيكون الرضا الوظيفي محققاً. أما في حالة ضعف أو غياب الثقافة التنظيمية فسيترتب على ذلك غياب الرضا الوظيفي و احتمالية وقوع التسرب الوظيفي، مما يؤدي إلى ضعف في مستوى أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص346



### المطلب الثاني: أساسيات تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتم من خلال عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، بما يحقق غايات المؤسسة ذاتها، و ذلك من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية التي تؤدي بالتالي إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط، فالفرد الذي عملا معينا يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، و معلوماتية و غيرها. سوف يطبق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة، و بما يمكنه من تحقيق النتائج المكلف بالوصول إليها، و يكون دور إدارة تحسين الأداء هنا توضيح كيفية التعامل مع الموارد السابقة و بأي معدلات، ثم المحاسبة على نتائج الأداء، و مدى الالتزام بخطة الأداء المقررة.

#### أولاً: مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء أو ما يعرف بالتغيير أن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن الوضع القديم لها و التغيير موجود في كل مكان وفي جميع الأوقات، و تطوير المؤسسات يساعد القادة على مواجهة و تقبل التغيير من منظور أنه فرصة و ليس تهديداً، و معظم التغيير يأتي من خارج المنظمة ( المنافسين، العملاء الجهات الحكومية... إلخ)، و يأتي الطلب لي تغيير الأداء في بعض الأحيان من داخل المنظمة. و للتغيير عدد من الجوانب، فقد يكون متعمداً (مخططاً)، و قد يكون عرضياً (غير مخطط)، و حجم التغيير قد يكون كبيراً أو صغيراً، و يمكن أن يؤثر في عدد كبير أو صغير من عناصر التنظيم، و التغيير قد يكون سريعاً (مفاجئاً و متطرفاً) أو بطيئاً (تطوري).<sup>1</sup>

و يعتمد التغيير على عدد من المقومات الأساسية هي:

1. الرؤية Vision
2. المهارات Skills
3. الحوافز Incentives
4. الموارد Resources
5. خطة العمل Action Plan

و عندما يغيب أي مقوم من هذه المقومات، فإن النتيجة هي عدم حدوث التحسين المطلوب، و سوف يحدث غموض أو لبس Confusion عندما تتعدم الرؤية، أو يوجد قلق Anxiety عند غياب الرضا Satisfaction، أو يحدث تغير تدريجي بطيء عند نقص الحوافز، أو يحدث إحباط لعدم توفر الموارد.

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 348

و يحقق التغيير الأهداف الرئيسة التالية للمؤسسة:

- ✓ زيادة فاعلية المؤسسة و كفاءتها.
  - ✓ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و تطوير الثقة بينهم.
  - ✓ تحسين قدرة المؤسسة على البقاء و النمو.
  - ✓ المساعدة على إيجاد نظام ذاتي للتطوير و التغيير.
  - ✓ المساعدة على إيجاد نظام للحوافز و المكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين.<sup>1</sup>
- و يمكن تحديد المراحل التي تمر بها إدارة التغيير بثلاثة مراحل رئيسية هي:

- ✓ مرحلة تفكيك عوامل الجمود.
- ✓ مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة.
- ✓ مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت.

و مجالات التغيير و التحسين التي تتصل بالعنصر البشري تشمل عدة مجالات أهمها:

- ✓ محاولة تكوين قيم جديدة: لأن القيم أساسية في تحديد سلوك الإنسان، مثال ذلك احترام الوقت كمورد أساسي للأداء.
- ✓ التخلص من قيم موجودة: كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة العامة من كونها وسيلة حكم و تسلط على الموظفين.
- ✓ تنظيم جديد لأساليب الاتصالات: بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل، بل تسمح بوجود قنوات للاتصالات من أسفل إلى أعلى و اتصالات أفقية و كذلك اتصالات قطرية.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية تحسين الأداء

إن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء و فاعليته هو استثمار و تنمية قدرات الأفراد و حفزهم للإجادة في الأداء، و أن العمل البشري المنظم و المخطط هو أساس بناء القدرات، و بذلك يتحقق تحسين الأداء طبقا للمواصفات. و تظهر أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:

- ✓ أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية و المادية و التقنية و التنظيمية في إطار متناسق، و عدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر و التغافل عن البعض الآخر.

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 349

<sup>2</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 350

- ✓ أهمية إدماج معطيات وعناصر و برامج تحسين الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، و الاستراتيجية العامة للمؤسسة ( التسويقية و التمويلية و التقنية و الإدارية).
- ✓ ضرورة النظر إلى قضايا التحسين و التطوير و التحديث و إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المؤسسة من منظور إدارة الأداء و استهداف تحسين و تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- ✓ أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية، و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط تحسين الأداء و تحديد معايير التقييم.
- ✓ أهمية التركيز في تصميم الأعمال و تخطيط تحسين الأداء على تظمينها أبعادا تستثمر و تستثير الطاقات الذهنية و القدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المؤسسات المعاصرة.<sup>1</sup>

و يؤثر تحسين الأداء بعض المشكلات سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ، فبعض المديرين يترددون في الأخذ بأساليب التحسين رغم إدراكهم لأهميته و مزاياه، و ترجع أسباب التردد في الأخذ بأساليب تحسين الأداء إلى:

- ✓ الرغبة في التحرر و عدم الالتزام بأسلوب محدد و نظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.
- ✓ الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها تحسين الأداء، من حيث تغير أساليب تقديم الخدمة، تعديل طرق دورة العمل، كثرة النماذج المطلوب استيفائها.
- ✓ السعي إلى تقادي المواقف التي يضطر فيها الرئيس على المناقشة و الجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستواهم العام، أو لشرح طرق العمل المستحدثة، و التطوير المطلوب تحقيقه.

✓ الميل إلى التخفيف من القيود التي يفرضها نظام تحسين الأداء على حرية و وقت الرؤساء. من جانب آخر، يؤثر العاملون أيضا اعتراضات ضد نظام تحسين الأداء، حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة و أهداف تحسين الأداء المحددة، فضلا عن التشكيك في أن تحسين الأداء يدفع العاملين إلى التنافس و التصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة، و قد نجحت الإدارات المنقهمة لمزايا تحسين الأداء في توضيح أبعاد التحسين و أهدافه لكل من المديرين و العاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفقا للتالي:

- ✓ أن تحسين الأداء يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر أداء.
- ✓ أهمية تحسين الأداء في تنمية القدرات و المهارات، رغم ما قد يترتب عليه من محاسبة و مساءلة.

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 341

✓ أهمية الدور الإيجابي للموارد البشرية في تحسين الأداء، حيث يشاركون في تخطيط الأداء و تقييم النتائج.

✓ تأكيد أن تحسين الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين، و أن هدف التحسين يكون لمصلحة الطرفين، و أن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام و ليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.<sup>1</sup>

و تتبع عملية تحسين الأداء ضرورية، إذ أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء في الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التكلفة. و هنا تبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المؤسسات، و هي الكم الهائل من الفقد و الضياع في الخامات و الموارد و الوقت و الجهد و المال، و عدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، و من ثم إهدار الفرص الربحية للمؤسسة.

و تنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر و معروف للقائمين بالعمل و المشرفين عليه و البعض الآخر كامن يحتاج إلى تشخيص الأداء و العمل على علاج أسباب القصور و تلافيها، و من ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الأداء.

### ثالثاً: أسباب تحسين الأداء

تشمل عملية تحسين الأداء كافة الموارد المادية و البشرية للمؤسسة على اختلاف أدوارها، و من أهم الأسباب التي تدفع إدارة المؤسسة إلى إجراء تحسينات على مستويات أدائها ما يلي:

- ✓ التغييرات في السياسات و القوانين و الأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- ✓ تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم.
- ✓ التطور الحاصل على الأساليب المتبعة في العمل.
- ✓ تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- ✓ زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين تأثير البيئة الإدارية على رغبة الموظف في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
- ✓ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع الموظف و إفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 342

<sup>2</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 354

رابعاً: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء

يؤثر التغيير على السلوك الوظيفي للأفراد، فقد يزيد من إقبالهم على العمل و يرتفع مستوى أدائهم، أو قد يحدث فتور في مهامهم، أو تحول في دوافعهم، فتتحسر مستويات أدائهم، أو قد تتغير نظرتهم إلى الأهداف والواجبات و استعدادهم لبذل الجهود المطلوبة، و إدارة المؤسسة تعتبر المسؤولة اتجاه إحداث ذلك التغيير فهو يعتبر تحدياً لها، و اختباراً لقدرة المديرين و القادة.

و يتأثر التغيير بمجموعة من العوامل التي يجب أن تستفيد منها الإدارة و توظفها لخدمة التغيير ( التحسين)، و تحقيق أكبر درجة من الفاعلية في تطبيقه.

كما يتأثر التغيير (التحسين) بمجموعة من المعوقات نتيجة وجود اتجاهات أو أنماط سلوكية تعكس حالة من عدم الاستعداد للتغيير أو عدم الاستعداد لتدعيم عملية التغيير (التحسين).

و نستعرض فيما يلي بعض العوامل التي تخدم عملية تغيير (تحسين) الأداء، ثم العوامل التي تقاوم ذلك:

1. العوامل التي تخدم عملية تحسين الأداء:

✓ الإدراك: يعبر الإدراك عن نظرة الفرد للحقائق من حوله و ترجمته الخاصة أو الذاتية لها، و لا بد أن تتعرف الإدارة على بعض النقاط حول الإدراك، و هي أن للإنسان نطاقاً محدوداً للإدراك، أي أن هناك حداً أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث من حوله.

- الحدث المثير أو المحرك: مثل تنبيه الرئيس لمروؤسه عن خطأ معين ارتكبه المرؤوس.
- التسجيل: أي النقاط الحواس للمحركات المختلفة و إدخالها في الإطار الفكري للفرد، و هنا يختلف الأفراد في رد فعلهم للأحداث.

- تفسير الحدث: و الذي يتأثر بشخصية الفرد و دوافعه و معلوماته و خبرته، فمثلاً قد يعنقد الموظف أن الرئيس سيوقع عليه جزاء معيناً.

- الاستجابة: أي التصرف أو السلوك الذي يتبعه الفرد للرد على ما يحدث، و يختلف الأفراد في نوع الاستجابات التي يظهرونها، فقد يكون رد فعل الموظف ترك العمل أو الغياب، بينما قد يلجأ آخر

إلى التبرير و تقديم الأعذار، و قد يختار ثالث مضاعفة جهده و تحسين أدائه.<sup>1</sup>

و تتأثر هذه العوامل السابقة بعوامل شخصية ترجع إلى الحالة الجسمية و الصحية للفرد، و الدوافع و الحاجات التي يطمع في إشباعها، و خبراته و تأثره بالجماعات المرجعية. و على المؤسسة أن تستفيد من هذه العمليات الإدراكية و توظفها لخدمة التغيير (التحسين)، عن طريق:

1. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 358

✓ أن تمهد للتغيير و تضع المؤثرات و المنبهات الملائمة، فقد تعرض التغيير على العاملين أولاً في صورة اقتراح، أو قد تطلب منهم أن يفكروا في موقف أو مشكلة معينة، أو تطرح عليهم مجموعة من الأسئلة، و يكون التغيير من خلال إجاباتهم أو اقتراحاتهم.

✓ أن تمد العاملين بالمعلومات الصحيحة، و تساعدهم على قراءتها و تفسيرها و تحليل معانيه و تتحرى الصدق في كل هذا، و تفهم تفسيرات العاملين لهذه المعلومات و موقفهم اتجاهها.

✓ أن تنتبه لرد فعل الأفراد، إيجابية كانت أم سلبية، فقد يتحمس الأفراد للتغيير (التحسين) و قد يقاومونه، أو قد يظهرون الفتور أو عدم الاهتمام، و تستطيع المؤسسة أن تتبع الأسلوب الملائم لكل رد فعل، إذا فهمت الأسباب الحقيقية ورائها.

✓ أن توضح للعاملين مدى استفادتهم من التغيير (التحسين)، و تهتم بمصالحهم الشخصية، كالحصول على الحوافز مثلاً، أو تنويع المهارات، أو اختصار الوقت و الجهد المبذول في العمل.

✓ أن تنتبه لمعوقات الإدراك و التي تؤثر على استجابة العاملين للتغيير (التحسين)، فتصحح هذه المعوقات أو تتفادها، مثل رؤية الأشياء بصورة واحدة (شعور الموظف أن كل ما تفعله المؤسسة ضد مصلحته)، أو الحكم المسبق على الأشياء و الرفض و المقاومة (عدم الاستماع لأي معلومة تهدد مصلحة الموظف)، الإسقاط و الأساليب الدفاعية و التوقع و الإيحاء (توقع الموظف القسوة من رئيسه، و يرى في التغيير الجديد أنه يتطلب تدريباً على مهارة جديدة دليلاً على هذه القسوة).<sup>1</sup>

✓ الإطار القيمي: القيمة هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، و هي كذلك الشيء الذي يحرص الفرد على اكتسابه و الحفاظ عليه، فيصبح جزءاً من تفكيره و مرشداً أو موجهاً لسلوكه و من ثم محركاً لطاقاته و قدراته.

و قد يحدث أن تتناقض القيم و تصارع بعضها، و ذلك عندما تتناقض التوقعات التي يملها المدير أو الرئيس أو إدارة المؤسسة مع القيم الأساسية لدى الأفراد أو الجماعات، فيحدث صراع داخلي للفرد، فهو يريد أن يطيع رئيسه و يمتثل لأوامره، و لكنه من ناحي أخرى لا يريد أن يسلك سلوكاً يتعارض مع قيمه و يختلف الأفراد في مواجهتهم لهذا النزاع، فمنهم من لا يحيد عن قيمته، و منهم من يعدل قيمته لتتفق مع قيمة رئيسه و ثالث يوفق بين القيمتين، و رابع يختلط عليه الأمر، و آخرون يتمردون، و قد يؤدي الأمر إلى الإحباط و ترك العمل، لذلك توجد مجموعة من القيم التي تعتبر ملائمة للتغيير و هي:

✓ أن تنظر الإدارة للإنسان نظرة جديدة متفائلة، و أنه قادر على التغيير، و أنه يمكن أن يسهم في ذلك بجهود إيجابية مثمرة.

✓ أن تقيم مع العاملين علاقة أساسها الألفة و المودة و الثقة المتبادلة.

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 359

- ✓ أن تقبل الفروق الفردية بين العاملين و تعمل على الاستفادة منها، بدلا من أن تقاومها، و تعمل على تمييزهم.
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم و مخاوفهم، بدلا من ضغطها أو تجاهلها.
- ✓ تشجيع الأفراد على الكشف عن سلوكهم، و إبداء ردود أفعالهم الطبيعية، بدلا من ارتداء الأقنعة أو إخفاء المشكلات الحقيقية.
- ✓ المركز الوظيفي للمدير منطلق للتعاون و اتخاذ القرارات، و ليس وسيلة للسلطة أو القوة أو توقيع العقاب.
- ✓ استعداد كل من الإدارة و العاملين لتحمل المخاطرة، فهي ثمن النجاح، و الإنسان عادة يتعلم من أخطائه فيسير بعد ذلك في الطريق الصحيح.
- ✓ للأفراد حاجات متنوعة يريدون إشباعها في محيط العمل، و هم يختلفون في نوع هذه الحاجات و ترتيبها و المقدار الذي يريدونه، و بعض الأفراد يتميزون بدرجة عالية من الطموح و إثبات الذات و الرغبة في النمو و التطور و تحمل المسؤولية.
- ✓ و من ثم فإن التغيير (التحسين) يحمل تحديا لهذا النوع من الأفراد، و هو يشبع لديهم حاجات إثبات الذات و النمو، و يمكن للإدارة أن تستفيد من هؤلاء الأفراد بإشراكهم في جهود التغيير، و إسناد الدرجات الملائمة من المسؤولية لهم.
- ✓ جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي، يمكن أن يقف مع الإدارة و ليس بالضرورة ضدها، و من ثم يجب أن تكسبه الإدارة لصفها و ترفع التعاون معه.<sup>1</sup>
- ✓ **دوافع العاملين:** يعبر الدافع عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يشبعها، و طالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها، و يترتب على وجود هذه الحاجة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن، و يزول إذا أشبعت الحاجة بالكامل.
- و تحقق العوامل الدافعة للفرد مستوى عالي من الرضا و تدفعه للأداء الجيد، كما ان العوامل الوقائية تكون مرغوبة لكنها لا تسبب الرضا الافراد، و في نفس الوقت إذا غابت فإنها تسبب عدم رضاهم، و تقوم الدوافع الملائمة للتغيير (التحسين) على عدد من الحقائق هي:
- ✓ وجود فروق فردية بين العاملين في نوع الحاجات التي يريدون إشباعها، و درجة أهمية كل منها و سلم ترتيبها.
- ✓ اختلاف درجة الإشباع التي يطمع إليها الأفراد لكل من الحاجات التي توجد لديهم، و كذلك خلال كل فترة زمنية معينة عند الفرد الواحد.

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 361

- ✓ تأثر الفرد في نوع حاجاته و ترتيبها و أهميتها و مقدار إشباعها، ليس فقط بالمجتمع الكبير، و لكن أيضا بجماعة العمل الصغيرة التي يعمل معها، فقد تعمل الجماعة على رقي الدوافع (ازدياد الطموح مثلا)، كما قد تعمل على تضاؤل دوافع أفرادها (تقييد الأداء).
- ✓ تستطيع الإدارة أن تغير في دوافع العاملين، أو تعيد ترتيبها و توجيهها.
- ✓ كما تستطيع الإدارة أن تحصل من العاملين على مجهود متزايد و درجة أعلا من الإخلاص عن طريق الإشباع الملائم و الموقوت الذي تقدمه لعاملها.<sup>1</sup>

و على هذا فإن الإدارة عندما تكون بصدد إدخال تغيير معين يمكن أن تستفيد من دوافع عاملها، و عليها أن تتبع أسلوبا علميا قوامه الخطوات التالية:

- ✓ التعرف على دوافع العاملين و درجات أهميتها لديهم، ثم التعرف على الدوافع التي يمكن للإدارة أن تقدم إشباعا لها داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على مزيج الحوافز الملائم الذي يمكن أن يشبع هذه الحاجات.
- ✓ التعرف على الحاجات التي يمكن أن يهددها التحسين الجديد أو يخفض درجة إشباعها.
- ✓ التعرف على الحاجات التي يمكن أن تتغير مع التغيير (التحسين) الجديد.
- ✓ و بعد ذلك تحدد الإدارة المزيج الجديد من الحوافز الذي يتلاءم مع هذا التحسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص362

<sup>2</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص363



### المطلب الثالث: تحديات تحسين الأداء في المؤسسة

تنشأ عادة مقاومة التغيير (التحسين) عندما يشعر الأفراد أن عملية التغيير سوف تهدد مصالحهم، و يرجع ذلك لأسباب عديدة أهمها:

- ✓ الخوف من المجهول: فالتغيير يتضمن التجديد و الدخول في مجالات جديدة تعتبر للفرد كمجهول لا يعرف كيف يتعامل معها.
- ✓ عدم الشعور بالحاجة إلى التغيير: حيث يميل الأفراد في بعض الأحيان إلى عدم الرغبة في التغيير و أن وضعهم الحالي أفضل.
- ✓ تهديد المنافع الذاتية للأفراد: أحيانا الأوضاع الحالية قد تحقق منافع لبعض الافراد الذين يخشون من ضياع تلك المنافع في حالة تبني التغيير.
- ✓ نقص الموارد و الإمكانيات: حيث أن الموارد تلعب دورا مهما في تحديد درجة مقامة التغيير (التحسين)، خاصة الأفراد الذين يعتقدون أنهم لن يستطيعوا التوافق معه.
- ✓ الأمان: حيث يشعر بعض الأفراد أن الاستقرار على الأوضاع الحالية يخلق حالة من الأمان.<sup>1</sup>

#### • أساليب معالجة تحديات تحسين الأداء:

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها لتفادي تلك التحديات التي تعيق تحسين الأداء في المؤسسة أهمها:

- ✓ التعليم و الاتصال: حيث تتم مناقشة عملية التغيير (التحسين) مع الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة، و يتم من خلال هذه المناقشات تعليم الأفراد كيفية التغيير، و الهدف منه، و متطلبات تنفيذه، حتى يمكن إكساب هؤلاء الافراد منطق أو روح التغيير.
- ✓ المشاركة و المساهمة: حيث يسمح للأفراد بالمساهمة في تصميم و تنفيذ عملية التغيير (التحسين) من خلال سماع أفكارهم و نصائحهم في هذا الشأن، و قد يتم ذلك من خلال تكوين لجان أو مجموعة صغيرة في العمل لممارسة تنفيذ عملية التغيير، هذه المشاركة قد تخلق حالة من الالتزام لدى الأفراد بأهداف التغيير التي شاركوا في وضعها بالفعل، مما يدعم عملية تحسين الأداء.
- ✓ التسهيل و التدعيم: يمكن تقليل مقاومة التغيير بصورة واضحة من خلال تقديم الدعم الاجتماعي و المعنوي للقضاء على مصاعب عملية تحسين الأداء.
- ✓ التفاوض و الاتفاق: و هنا يتم تقديم حوافز للأفراد الذين يقاومون عملية التحسين.

<sup>1</sup>. عبد المنعم جنيد، مدخل في السلوك التنظيمي، دار الشافعي للطباعة، مصر، 1999، ص 213-214

✓ التهديد الضمني أو الصريح: إذا لم تجد الأساليب السالفة الذكر، يمكن اللجوء إلى استخدام القوة لإجبار الآخرين على قبول عملية التحسين، حيث يبصر العاملون بالعواقب الوخيمة و يؤثر ذلك على مستويات الأجور و المزايا و حتى التهديد بفقدان العمل ذاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 365-366.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكن القول بأن التحولات التي أفرزتها المرحلة الراهنة قد أحدثت قناعة شاملة بأهمية و ضرورة الثقافة المؤسسة كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات باعتبار أن هذه الثقافة هي ظاهرة جماعية تنصب على رصد المتغيرات الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المؤسسة، و العمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المؤسسة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، و بالتالي الوصول إلى تشكيل ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة التي تتطور و تتعلم من تجاربها و خبرات و معارف العاملين لديها من أجل الزيادة من احتمالات فرص النجاح.

و نظرا منذ بداية ظهور و تطبيق التسويق الداخلي كان في المؤسسات ذات الطابع الخدمي، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المؤسسة فتقوم بدراسة حاجاته و رغباته و تلبيتها مستخدمة في ذلك منهاجا شبيها بالتسويق التقليدي، بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن. و رغم غموض مفهومه في البداية و محدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المؤسسات بما فيها الصناعية، و ليس فقط من أجل تحسين الجودة الخدمة و إنما من أجل رسالة المؤسسة ككل، ذلك أن المؤسسة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها، بالإضافة إلى التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الوظائف و الأقسام، و بث روح التعاون و التنسيق و التكامل، و كذلك السعي على اكتساب للمعارف و المهارات لتعزيز عملية الثقافة التنظيمية.

# الفصل الثالث

(أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل  
المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر  
ميلة)

### تمهيد

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من الرضا الوظيفي و الأداء داخل المؤسسة في الفصلين السابقين، سنتناول في هذا الفصل واقع تأثير الرضا الوظيفي في تحسين الأداء. حيث تم اخيار مؤسسة اتصالات الجزائر ميله لتكون محلا للدراسة.

و عليه سنقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تعمل على مواكبة التطورات العلمية و ادخال أحدث التقنيات إلى المؤسسة، و بالتالي تحسين مستوى أدائها لمختلف الخدمات التي تقدمها. و منه سنتناول في هذا المبحث لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة. و ذلك بالتطرق إلى نشأتها و إعطاء تعريف لها و أهم المهام التي تؤديها و الأهداف التي تسعى للوصول إليها و في الأخير سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

أولاً: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر

#### 1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM(system mobil global) وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى البريد و المواصلات.

وفي 5 أوت 2000م وبمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هم اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و سلطة ضبط مركزية حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس مال عمومي يقدر ب: 50.000.000.000 دج و المقيد في السجل التجاري تحت رقم b02-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16130 -الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف: المردودية، الفعالية، جودة الخدمات، لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار ورقلة، هذا ما يلخصه الشكل الموالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

## 2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

### 1. الرئيس المدير العام

هو رئيس مجلس الإدارة، يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، و من مهامه ما يلي:

- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق، و تأثير ثقافة الشركة في سوق المنافسة
- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، التنسيق بين مصالح مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة و النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، كذلك المحافظة على السير الحسن للمؤسسة

### 2. مدير المشروع

و يقوم بالمهام التالية:

- ✓ التغذية الإعلامية العامة
- ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، و التنسيق ما بين المديريات
- ✓ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص و تجنب العطلات

### 3. المفتشية العامة

و هي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، القيام بتحقيقات في حالة أي مضرّة بالشركة، تنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات

### 4. المفتشية المركزية

من مهامها مراقبة السير القانوني أو غير القانوني لمهام مصالح الشركة، رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها، تشخيص تحليل أي خلل بالشركة، تقييم خدمة الزبائن

### 5. مكلفة بـ:

- ✓ المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة

✓ تسيير المشاريع، التطوير، تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاص العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات و ارسالها على التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، تكون من أربع مديرين: مدير التسيير التجاري، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير دراسات البرمجة

6. مديرية تجهيزات الربط

و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسب

8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات

و هي مكلفة بالمشاركة في اعداد المخططات السنوية ، مراقبة تحليل سير الخدمات، تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها، تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة

9. مديرية مورد الحاسوب

مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، اعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي للتسيير

10. مديرية الطاقة و البيئة

هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة

11. مديرية الموارد البشرية

هي مكلفة ب:

✓ تعتبر العمود الفقري للمؤسسة حيث تقوم بإعداد الدراسات، انشاء الاحصائيات، متابعة مؤشرات التسيير

✓ المشاركة في اعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات

✓ انشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظم المكافآت و التحفيزات

12. مديرية الإدارة العامة و الامدادات

و تقوم ب:



✓ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة

✓ المحافظة على هياكل المؤسسة، إعادة تسجيل عقود الملكية و إعداد الملفات العقارية

13. مديرية المالية و المحاسبة

✓ تقديم المساعدة للهياكل العملية و تنشيط السير المحاسبي و المالي للمؤسسة

✓ تسيير الميزانية و الجباية و اعداد و وضع القواعد و الإيرادات و السهر على تطبيقها

14. الثلاث خطوط المباشرة

✓ خط موبيليسو هو خط خاص بالهاتف النقال

✓ خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: هو خط مباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية

✓ خط جواب: و هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر

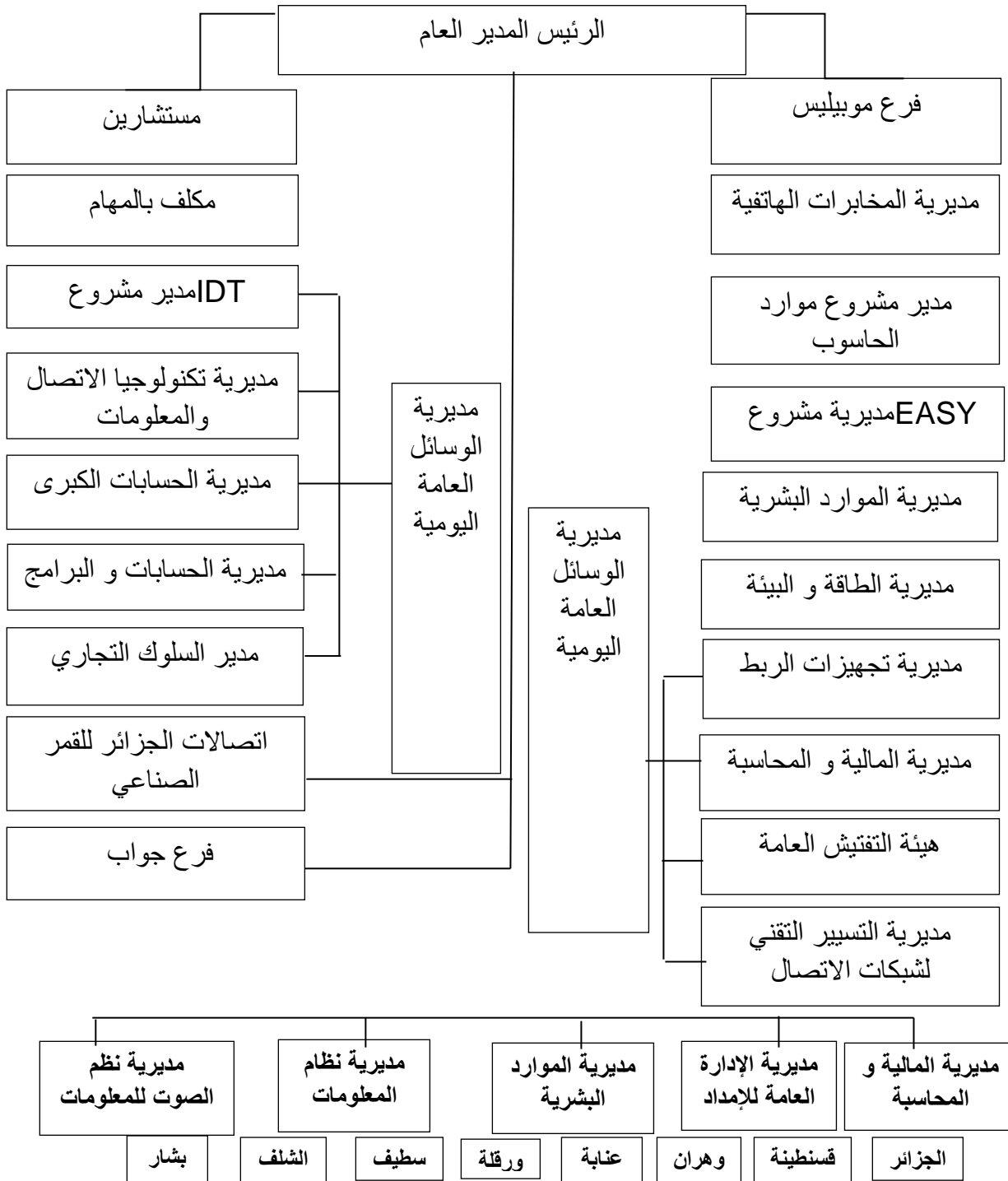
بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري. كل مديرية إقليمية

للاتصالات تشرف على وحدة واحدة في كل ولاية، كل وحدة عملياتية للاتصال تشرف على الوكالات

التجارية للاتصالات، و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

ثانيا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة، تأسست في 01/01/2003م بموجب القانون 2000/03 وقدر رأس مالها ب 50.000.000 دج الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر -ميلا-.

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطها سنة 2003م و تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقل فرع موبيليس و خدمات الأنترنت جوب و الاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000م المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003م.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف، إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال سنة 2008م، وخاصة في النطاق العريض و الأنترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة، و الأقمار الصناعية و الأنترنت، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية.<sup>1</sup>

إن مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا. سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية و الاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى وهي :

✓ فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.

✓ فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتيليت.

✓ فرع خدمات الأنترنت : اتصالات الجزائر للأنترنت.

لهذه الفروع بعد وطني دولي تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلا- برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004م و 2015م و يظهر ذلك في التالي :

✓ إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

- ✓ تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعددة الخدمات.
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحطات الإذاعية.
- ✓ تأمين شرايين التحويل (كابلات و ألياف) المحلية و الدولية و ذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصال.
- ✓ بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصالات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلا-

#### الفرع الأول : المهام

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني ومن مهامها ما يلي :

- ✓ توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات.
- ✓ تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج و الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- ✓ إعداد الخطط السنوية في إطار التنمية و تقييدها.
- ✓ ضمان جودة سلعها و خدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.
- ✓ تطوير شبكات الاتصال ( السلكي و اللاسلكي).
- ✓ ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج.
- ✓ إنجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف.

#### الفرع الثاني : الأهداف

تقوم اتصالات الجزائر -ميلا- بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

- ✓ تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.
- ✓ حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع.
- ✓ تحقيق النمو الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصال.

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

- ✓ تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة.
- ✓ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.
- ✓ تكوين موظفيها و إدارتها وفق الأنظمة الحديثة.
- ✓ إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضم أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- ✓ دعم الشراكة و التعاون سواء على المستوى الوطني أو الدولي من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر و متعاملين عموميين و خواص في شتى المجالات.<sup>1</sup>

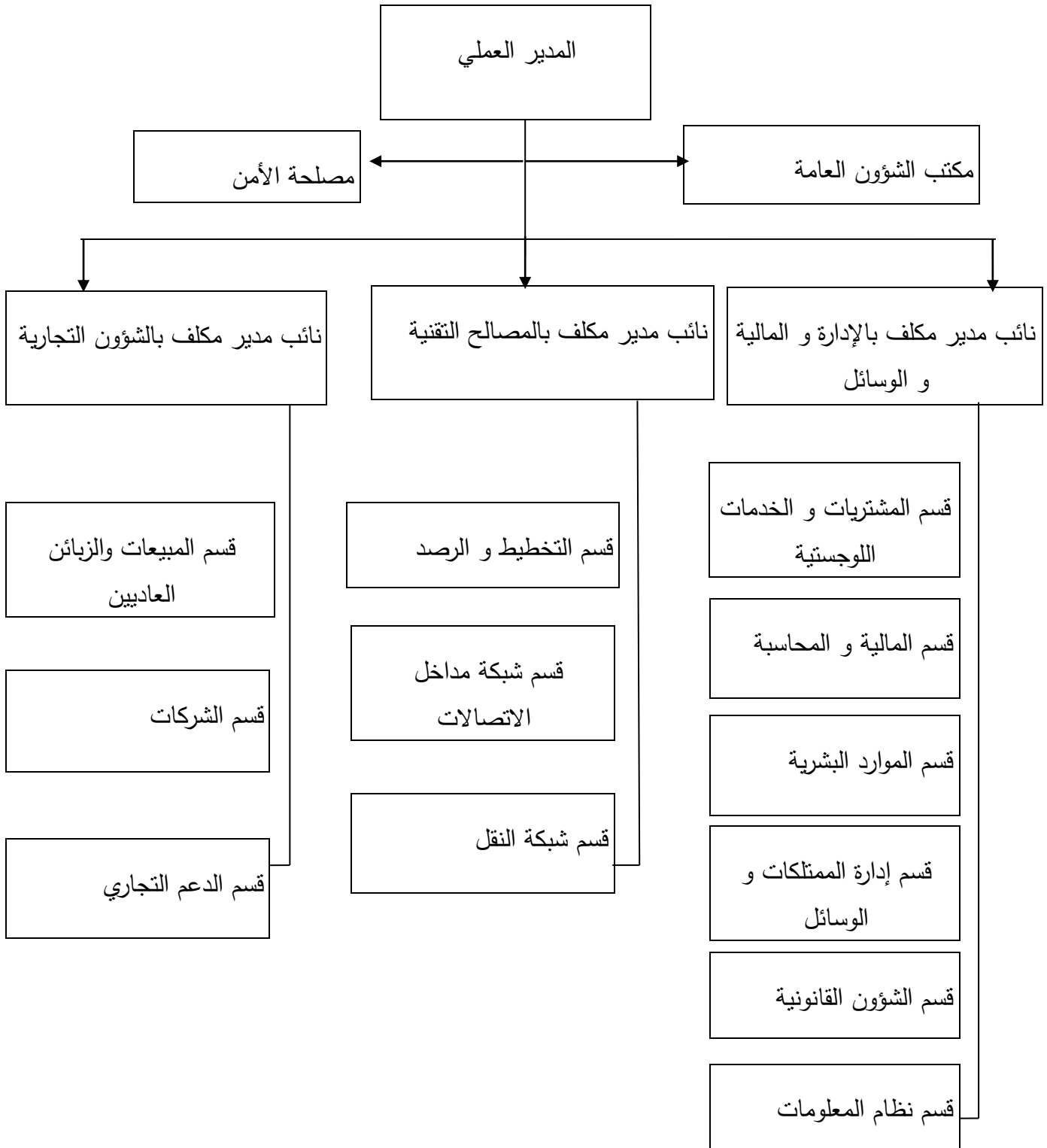
### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ميله

#### الفرع الأول : التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة لاتصالات الجزائر ميله

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد، و تضم مؤسسة اتصالات الجزائر ميله 56 عاملا موزعين على مختلف مصالحها على النحو التالي:

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميله.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

جدول رقم (01): توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلا-

المصالح / الوظيفة	المدير العملي	نائب مدير مكلف بالتجارة	نائب مدير مكلف بالمصالح التقنية	نائب مدير مكلف بالإدارة و الوسائل و المالية	المجموع
مسؤول	1	1	1	1	4
مرفؤوس	3	12	10	27	52
المجموع	4	13	11	28	56

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

التعليق : يظهر الجدول كل الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا و كذا توزيع العمال على هذه الوظائف و المستويات الإدارية.

الفرع الثاني: مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

### مصلحة الإدارة و الوسائل و المالية

يتولى هذه المصلحة نائب مدير واحد مكلف بالشؤون الإدارية و الوسائل و المالية و يقوم بإدارة ستة أقسام و سنتطرق إلى مهامها باختصار كآآتي:

1-قسم المشتريات و الخدمات اللوجستية: و يضم هذا القسم مكاتبين (مكتب المشتريات و مكتب اللوجستيك) و تقوم بالمهام التالية:

- ✓ مكلف بشراء و توفير كل احتياجات مصالح المؤسسة.
- ✓ مكلف بتوفير وسائل النقل و متابعة حركة الواردات للمخزن.

2- قسم المالية و المحاسبة: ويضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب المالية، مكتب المحاسبة و مكتب الميزانية) و تقوم بالمهام التالية:

- ✓ تطبيق القواعد و الإجراءات الوظيفية المالية و المحاسبية.
- ✓ إنشاء و متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالوحدة العمليانية للاتصالات و المراكز التابعة لها.
- ✓ متابعة و رصد حسابات الوحدة العمليانية للاتصالات و المراكز التابعة لها.

3- قسم الموارد البشرية: و يضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب الشؤون المهنية الاجتماعية مكتب الخدمات الاجتماعية و مكتب الأجور) و هي تقوم بالمهام التالية:

- ✓ إعداد الدراسات و الإحصائيات و رصد مؤشرات التسيير.
- ✓ إدارة نظام الأجور و الحوافز.
- ✓ إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.
- ✓ إدارة شؤون الموارد البشرية و الهياكل بين الوحدة العمليانية للاتصالات و المراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الغيابات... إلخ.
- ✓ 4- قسم إدارة الممتلكات و الوسائل: و يضم هذا القسم مكاتبين فرعيين (مكتب الوسائل العامة، مكتب الممتلكات و التأمينات) و تقوم بالمهام التالية:
- ✓ تطبيق قواعد و إجراءات تسيير الممتلكات التابعة للمؤسسة.
- ✓ اقتناء وسائل الاستغلال و الصيانة للوحدة و المراكز التابعة لها.
- ✓ التسيير التقني و صيانة و تهيئة المنشآت المحلية لوحدة العمليات للاتصالات و المراكز التابعة لها.

5- قسم الشؤون القانونية: و يضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بالشؤون القانونية و يقوم بالمهام التالية:

- ✓ هو الممثل القانوني للاتصالات الجزائر في المحاكم.
- ✓ يتكفل بالمنازعات و المصادقة على دفاتر الشروط و الصفقات.

6- قسم نظام المعلومات: و يضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بنظام المعلومات و يقوم بالمهام التالية:

- ✓ صيانة و متابعة الشبكة المعلوماتية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميله.



### المصلحة التقنية

يتولى هذه المصلحة نائب مدير واحد مكلف بالشؤون التقنية و يقوم بإدارة ثلاث (03) أقسام و سنتطرق إلى مهامها باختصار كالآتي:

**1- قسم التخطيط و الرصد:** و يضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب تطوير الشبكة و مراقبتها مكتب الدراسة و الهندسة و مكتب مركز هندسة الخطوط) و هي تقوم بالمهام التالية:

✓ مكلفة بدراسة و متابعة المشاريع.

**2- قسم شبكة مداخل الاتصالات:** و يضم هذا القسم أربع (04) مكاتب فرعية (مكتب الشبكة اللاسلكية المشحونة

مكتب تحميل معدات الوصول، المكتب المسؤول عن الشبكة الحضرية و مكتب الوصول إلى مركز صيانة الشبكة)

و هي تقوم بالمهام التالية:

✓ تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.

✓ متابعة انجاز تمديد الشبكات.

✓ المتابعة الخاصة لتثبيت شبكة المعطيات.

**3- قسم شبكة النقل:** و يضم هذا القسم خمس (05) مكاتب فرعية (المكتب المسؤول عن شبكة الراديو المكتب المسؤول عن معدات النقل، المكتب المسؤول عن شبكة الكابلات، مكتب مركز الدعم البصري و مكتب مركز النقل) و هي تقوم بالمهام التالية:

✓ مسؤول عن شبكة النقل للاتصالات (شبكة الألياف البصرية).

✓ مسؤول عن إنشاء المشاريع عن طريق المناقصات.<sup>1</sup>

### المصلحة التجارية

يتولى هذه المصلحة نائب مدير واحد مكلف بالشؤون التجارية و يقوم بإدارة ثلاث (03) أقسام و سنتطرق إلى مهامها باختصار كالآتي:

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

1. قسم المبيعات و الزبائن العاديين: و يضم هذا القسم ثلاث(03) مكاتب فرعية (مكتب مكلف بالمخزون، مكتب مكلف بالبيع و مكتب مكلف بالخدمة و العلاقات مع الزبائن) و هي تقوم بالمهام التالية:

✓ تطبيق القواعد و الاجراءات التجارية

✓ ترقية و تطوير الخدمات المعروضة

✓ جمع المعلومات و الإحصائيات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات

✓ معالجة الخلافات و المنازعات مع الزبائن.

2. قسم الشركات: و يضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بشؤون الشركات و يقوم بالمهام التالية:

✓ مسؤول عن شبكات المؤسسات العمومية و الإدارات

✓ يسير و يلبي احتياجات هذه الفئة من الزبائن

3. قسم الدعم التجاري: و يضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بوظيفة الدعم و يقوم بالمهام التالية:

✓ مسؤول عن الأنشطة المعلوماتية التي تسير بها المؤسسة مختلف منتجاتها عبر الوكالات

التجارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلا.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي و ذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده و يستجيب لمتطلبات و أدوات جمع البيانات بشكل إيجابي. و يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها و عينتها، مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و صدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22).

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

##### أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كفييا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، و تحديدها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

##### ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث ( الرضا الوظيفي و الأداء ) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها و ثباتها، فثبات الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، و قد تمت الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي و كذا أداء العاملين، حيث قدم الاستبيان في استمارة اتخذت الشكل التالي:

الشكل رقم (08): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة عبد الحفيظ بو الصوف

### استبيان

أخي العامل/ أختي العاملة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...  
في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، لنيل شهادة  
الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة  
بشرافنا أن نقدم لكم هنا الاستبيان راجين منكم الإجابة على أسئلته بكل موضوعية بوضع علامة (X) في  
الخانة المناسبة ، ولكم جزيل الشكر مسبقا.

المحور الأول: المعلومات الشخصية  
الجنس: ذكر  أنثى   
السن:  
أقل من 30 سنة  من 30-40   
من 40-50  أكثر من 50 سنة   
الحالة الاجتماعية أعزب  متزوج   
المستوى التعليمي تعليم أساسي  متوسط  ثانوي   
جامعي  تكوين مهني   
المستوى المهني موظف  رئيس قسم  رئيس مصلحة

أولاً: الظروف المادية للعمل ( الراتب، التحفيز، بيئة العمل)

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
01	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك في العمل مرضي			
02	لديك رضا عن أدائك بالمؤسسة التي تعمل بها			
03	تطبق إدارة المؤسسة نظام عمال وعادل للمكافآت برضي الموظفين و يحفزهم على تحسين الأداء			
04	تمنح إدارة المؤسسة فرص ترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم العلمية و كفاءاتهم في العمل			
05	تقر إدارة المؤسسة بجهود العاملين في أداء أعمالهم و تعترف بأنهم جزء مهم من المؤسسة			
06	بيئة العمل من حيث المكان و التجهيزات مناسبة للعمل			
07	تتسرع بالمائل أثناء قيامك بالعمل			
08	تقوم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لبيئة العمل			

ثانياً: فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد ( التوظيف و التدريب)

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
9	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين			
10	تقوم المؤسسة باختيار الأفراد ذوي الكفاءات التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة			
11	لدى المؤسسة وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة			

[ 2 ]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة عبد الحفيظ بو الصوف

### استبيان

أخي العامل/ أختي العاملة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...  
في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، لنيل شهادة  
الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة  
بشرافنا أن نقدم لكم هنا الاستبيان راجين منكم الإجابة على أسئلته بكل موضوعية بوضع علامة (X) في  
الخانة المناسبة ، ولكم جزيل الشكر مسبقا.

المحور الأول: المعلومات الشخصية  
الجنس: ذكر  أنثى   
السن:  
أقل من 30 سنة  من 30-40   
من 40-50  أكثر من 50 سنة   
الحالة الاجتماعية أعزب  متزوج   
المستوى التعليمي تعليم أساسي  متوسط  ثانوي   
جامعي  تكوين مهني   
المستوى المهني موظف  رئيس قسم  رئيس مصلحة

ثانياً: فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد ( التوظيف و التدريب)

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
12	يوجد بالمؤسسة برنامج تدريب منتظم و دوري للعاملين			
13	تتسرع برفع المسؤولية و لديك فرص للتقدم بعملك			
14	تركز البرامج التدريبية على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن لتقديم خدمات بجودة عالية			
15	الموظف الجديد بالمؤسسة يجد الإجابة على متطلبات العمل من طرف المشرف			
16	تتابع المؤسسة مستوى التطور الحاصل لدى العاملين بعد إشراكهم في البرامج التدريبية			

ثالثاً: محتوى العمل و تنوع المهام (الدعم و التمكين)

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
17	تسمح المؤسسة للعامل بإبداء رأيهم في حل المشكلات و طرح الأفكار و المشاركة في القرارات			
18	تدعم المؤسسة فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم			
19	تؤتيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الأداء و يحسنه			

رابعاً: إمكانية الفرد و قدرته و معرفته بالعمل (الاتصال الداخلي)

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
20	الإدارة دائمة للواصل مع العاملين بالمؤسسة			
21	تستخدم المؤسسة أساليب و تقنيات متنوعة للاتصال بالعاملين			
22	تقوم إدارة المؤسسة بتزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية للخدمات الجديدة			
23	تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين للاستماع إلى مشاكلهم و انشغالهم التي تؤثر على أدائهم			

[ 3 ]

خامساً: التسويق الداخلي

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
24	تقوم المؤسسة ببحوث داخلية لمعرفة وفهم حاجات عمالها			
25	يقوم العمال بدلاً استمارة بخصوص حاجاتهم من المؤسسة مرة في السنة على الأقل			
26	بيئة العمل الداخلية مرضية و مريحة لأداء المهام بشكل جيد			
27	مفهوم العمل كترقي واحد بالمؤسسة واضح و مطبق			

المحور الثالث: أداء العاملين  
من فضلكم علم بالرمز (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع رأيكم.

الرقم	البيانات	نعم	أحياناً	لا
28	يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق أهدافها العامة			
29	يقوم مديرك بمناقشة أدائك خلال صياغة التقييم			
30	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل			
31	يلتزم و يتقيد العاملون بالمؤسسة بكافة قوانين و تعليمات العمل			
32	علاقة عمال المؤسسة مع رؤسائهم في العمل جيدة			
33	يتميز عمال المؤسسة بالسرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن و تثبيتها			
34	تتسرع بالأمان الوظيفي في المؤسسة			
35	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية و الشؤون الإدارية مرضية لك			
36	تعمل ساعات إضافية خارج ساعات العمل الرسمية في حال تطلب الأمر ذلك			

[ 4 ]

و قد قسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

أ- **القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي: ( الجنس، السن، الحالة الاجتماعية الأقدمية في العمل...إلخ).

ب- **القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبيان و يتكون من جزئين: الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي و يحتوي على 27 عبارة موزعة على خمسة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالأداء داخل المؤسسة و يحتوي على 09 عبارات.

و قد تم استخدام مقياس ثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لأسئلة الاستبيان، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): درجات المقياس الثلاثي**

الاستجابة	لا	أحيانا	نعم
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة و عينته

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى، و الدنيا بمؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، و ما يفوق عددهم 50 عاملاً. و قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 40 عاملاً، حيث تم الاعتماد على استبيان إلكتروني و قد تمت الإجابة على 36 استبياناً و بعد فحصها أُلغيت منها 4 استبيانات لعدم مصداقيتها، و بالتالي أصبح لدينا 32 استبياناً صحيحاً و ذو مصداقية و يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تفوق 80% من المجتمع.

**الجدول رقم (03): توزيع أداة الدراسة**

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	40	36	4	4	32
النسب	100%	90%	10%	10%	80%

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

### 1. مصادر جمع البيانات:

فيما يخص أدوات البحث و الدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع (باللغة العربية و الأجنبية) تنوعت ما بين الكتب، المقالات، رسائل الماجستير، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة فيما يلي:

✓ **الاستبيان:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان و إرساله إلى عينة من مجتمع الدراسة، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V.22) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ **الوثائق الداخلية:** حيث اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، و كذا موقعها الإلكتروني، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بها من أجل تكوين إطار مفاهيمي تعريفي عنها.

### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان و اختباره و تعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، و بعد جمعه من الباحثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج **spss** و هو اختصار لعبارة **statistical package for the social sciences** " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، و يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات و تحليله الإحصائي السريع للنتائج، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات و النسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة
- ✓ المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان
- ✓ استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عن وسطها الحسابي
- ✓ معامل الارتباط R للتعرف على قوة و طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- ✓ معامل التحديد  $R^2$  للتعرف على دلالة التأثير و درجة تفسير أبعاد الرضا الوظيفي لأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة

- ✓ الانحدار الخطي و يستخدم للتعرف على دلالة التأثير و معنويته
- ✓ اختبار t لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة أو العبارة
- ✓ اختبار ANOVA f test للتحقق من دلالة التأثير و اختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

##### 1- اختبار أداة الدراسة:

##### أ- ثبات أداة الدراسة:

أما درجة ثبات الاستبيان فتم التأكد منها وفق قيمة كرونباخ ألفا ( Cronpach de Alpha ) الذي يدل على مدا تناسق و ارتباط عبارات الاستبيان، حيث بلغت قيمتها 93.8% و تدل هذه القيمة على مستوى ثبات جيد جدا، و الجدول التالي يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة.

##### جدول رقم(04): قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة

عدد المتغيرات	قيمة ألفا
36	0,938

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال قيمة ألفا المبينة في الجدول أعلاه (93.8%) و هي نسبة عالية مما يدل على ثبات و مصداقية الاستبيان.

##### ب- خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتضح لنا مما سبق أن حجم عينة الدراسة هو 32 موظف موزعين على مختلف أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، كما هو موضح في الجدول الآتي:



جدول رقم(05): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	10	%31.3
	أنثى	22	%68.8
السن	أقل من 30 سنة	15	%46.9
	من 30-40	10	%31.3
	من 40-50	4	%12.5
	أكثر من 50 سنة	3	%9.4
الحالة الاجتماعية	أعزب	19	%59.4
	متزوج	13	%40.6
المستوى التعليمي	تعليم أساسي	0	%0
	تعليم متوسط	1	%3.1
	تعليم ثانوي	3	%9.4
	جامعي	26	%81.3
	تكوين مهني	2	%6.3
المستوى المهني	موظف	22	%68.8
	رئيس قسم	5	%15.6
	رئيس مصلحة	2	%6.3
	نائب مدير	3	%9.4
	مدير	0	%0
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	15	%46.9
	من 05-10	10	%31.3
	من 10-20	4	%12.5
	أكثر من 20 سنة	3	%9.4

مستوى الدخل	ضعيف	2	6.3%
	متوسط	25	78.1%
	مرتفع	5	15.6%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

تضمن الاستبيان سبعة أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة هي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية و مستوى الدخل، و يبين الجدول في أعلى الصفحة نتائج التحليل الخاص بأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة 68.8% من المستجوبين كانوا إناثا في حين كانت نسبة الذكور 31.3%، كما نلاحظ أن أغلبية المستجوبين سباب حيث سجلنا نسبة 46.9% ممن نقل أعمارهم عن 30 سنة.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد كانت الأغلبية للمستوى الجامعي بنسبة 81.3%. كما عكس الجدول أيضا توزيعا متساو تقريبا لفئات سنوات الخبرة حيث كانت نسبة الفئة الأولى 46.9% تليها نسبة 31.3% للفئة الثانية، بينما توالى النسب 12.5% و 9.4% لكل من الفئة الثالثة و الرابعة على التوالي.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد كانت النسبة الأكبر للفئة أعزب بنسبة 59.4% و تليها نسبة 40.6% للفئة متزوج، بينما متغير المستوى الوظيفي فقد تفاوتت نسبه حيث بلغت النسب الأعلى 68.8% و 15.6% لفئة الموظفين و رؤساء الأقسام على التوالي.

بينما نجد تباين في مستوى الدخل حيث بلغت أعلى نسبة 78.1% لفئة الدخل المتوسط تليها نسبة 15.6% لفئة الدخل المرتفع و أدنى نسبة كانت 6.3% لفئة الدخل الضعيف.

ج- تحليل نتائج تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي في تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة:

أولا: تحليل نتائج تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي

يتضمن هذا العنصر وصف و تحليل لأبعاد الرضا الوظيفي المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر ( فرع ميلة)، و كذلك وصف و تحليل لأداء العاملين فيها، مع دراسة لدرجة الارتباط و الأثر بين تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي و أداء العاملين، حيث تتمثل أبعاد الرضا الوظيفي في هذا البحث في خمسة أبعاد على التوالي:

الظروف المادية للعمل، فرص التطور و الترقيّة المتاحة للفرد، محتوى العمل و تنوع المهام، إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل و أخيرا التسويق الداخلي، و سنحاول معرفة آراء و مواقف العاملين حول هذه الأبعاد.

1- الظروف المادية للعمل ( الراتب، التحفيز، بيئة العمل):

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية و النسب المئوية، و قيم الوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لعبارات أو بعد الظروف المادية للعمل مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة و هذا ما تبينه النتائج التالية:

جدول رقم(06): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعد الظروف المادية للعمل

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		لا	أحيانا	نعم			
01	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك في العمل مرضي	10 31.3 %	9 28.1	13 40.6	2.09	0.856	مرتفعة
02	لديك رضا عن أدائك بالمؤسسة التي تعمل بها	4 12.5 %	6 18.8	22 68.8	2.56	0.716	مرتفعة
03	تطبق إدارة المؤسسة نظام فعال وعادل للمكافآت يرضي الموظفين و يحفزهم على تحسين الأداء	8 25 %	5 46.9	9 28.1	2.03	0.740	متوسطة
04	تمنح إدارة المؤسسة فرص ترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم العلمية و كفاءاتهم في العمل	9 28.1 %	11 34.4	12 37.5	2.09	0.818	مرتفعة
05	تقر إدارة المؤسسة بجهود العاملين في أداء أعمالهم و تعترف بأنهم جزء مهم من المؤسسة	6 18.8 %	15 46.9	11 34.4	2.16	0.723	متوسطة
06	بيئة العمل من حيث المكان و التجهيزات مناسبة للعمل	8 25 %	15 46.9	9 28.1	2.03	0.740	متوسطة
07	تشعر بالملل أثناء قيامك بالعمل	7 21.9 %	17 53.1	8 25	2.03	0.695	متوسطة
08	تقوم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لبيئة العمل	5 15.6 %	18 56.3	9 28.1	2.13	0.660	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للعبارات				2.14		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبة نحو عبارات بعد الظروف المادية للعمل كانت اجمالا ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية 2.14 ( أكبر من 1 و أقل من 3)، و هذا على الرغم من درجة الموافقة المرتفعة المسجلة في العبارة الأولى الخاصة

بمقارنة الراتب الذي يتقاضاه العامل مع حجم مهامه حيث قدر متوسطها الحسابي ب: 2.09 على الرغم من ارتفاع نسبة الموافقين عليها حيث بلغت 40.6% و نسبة الرفض كانت 31.3%.

و أيضا تم تسجيل نسبة موافقة مرتفعة في كل من العبارة الثانية و الرابعة، حيث تنص الأولى على: "الديك رضا عن أدائك بالمؤسسة التي تعمل بها"، حيث قدر متوسطها الحسابي ب: 2.56 و نسبة الموافقة كانت مرتفعة حيث بلغت 68.8% من المستجوبين، أما فيما يخص العبارة الرابعة الخاصة بالتحفيز التي تمنحها المؤسسة للعمال فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.09 و نسبة موافقة بلغت 37.5%.

## 2- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد ( التوظيف و التدريب):

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات بعد فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تبينه النتائج التالية:

جدول رقم(07): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعد فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		نعم	أحيانا	لا				
09	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	ت	8	13	11	2.09	متوسطة	
		%	25	40.6	34.4			
10	تقوم المؤسسة باختيار الأفراد ذوي الكفاءات التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة	ت	6	11	15	2.28	مرتفعة	
		%	18.8	34.4	46.9			
11	لدى المؤسسة وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة	ت	7	9	16	2.28	مرتفعة	
		%	21.9	28.1	50			
12	يوجد بالمؤسسة برنامج تدريب منتظم و دوري للعاملين	ت	9	12	11	2.06	متوسطة	
		%	28.1	37.5	34.4			
13	تشعر بروح المسؤولية و لديك فرص للتقدم بعملك	ت	2	7	23	2.66	مرتفعة	
		%	6.3	21.9	71.9			
14	ترتكز البرامج التدريبية على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن لتقديم خدمات بجودة عالية	ت	5	10	17	2.38	مرتفعة	
		%	15.6	31.3	53.1			
15	الموظف الجديد بالمؤسسة يجد الإجابة على متطلبات العمل من طرف المشرف	ت	4	10	18	2.44	مرتفعة	
		%	12.5	31.3	56.3			
16	تتابع المؤسسة مستوى التطور الحاصل لدى العاملين بعد إشراكهم في البرنامج التدريبي	ت	3	13	16	2.41	مرتفعة	
		%	9.4	40.6	50			
	المتوسط الحسابي العام للعبارات					2.32	متوسطة	
	المتوسط الحسابي العام للعبارات							

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن هناك درجة موافقة متوسطة على فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد (التوظيف و التدريب) في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب: 2.32 و هذا على الرغم من درجة الموافقة المرتفعة لأغلب العبارات و هذا راجع لتقارب نسب الموافقة بين نعم و أحيانا، و هذا ما نلاحظه في العبارة رقم (10) التي نصها التالي: "تقوم المؤسسة باختيار الأفراد ذوي الكفاءات التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة"، حيث قدر متوسطها الحسابي ب: 2.28 و بلغت

نسبة الموافقة ب نعم 46.9% و نسبة الموافقة ب أحيانا 34.4%، أما العبارة (12) الخاصة ببرنامج التدريب الذي توفره المؤسسة للعمال فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.06 و قدرت نسبة الموافقة ب نعم 34.4% و نسبة الموافقة ب أحيانا ب37.5%.

### 3- محتوى العمل و تنوع المهام ( الدعم و التمكين):

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات بعد محتوى العمل و تنوع المهام مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تبينه النتائج التالية:

### جدول رقم(08): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بمحتوى العمل و تنوع المهام

الرقم	العبارة	قياس الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		نعم	أحيانا	لا				
17	تسمح المؤسسة للعمال بإبداء رأيهم في حل المشكلات و طرح الأفكار و المشاركة في القرارات	7	19	6	2.03	0.647	متوسطة	
		21.9	59.4	18.8				
18	تدعم المؤسسة فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم	9	20	3	2.19	0.592	متوسطة	
		28.1	62.5	9.4				
19	برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الأداء و يحسنه	29	1	2	2.84	0.515	مرتفعة	
		90.6	3.1	6.3				
	المتوسط الحسابي العام للعبارات				2.35		متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول في الأعلى يتبين لنا درجة الموافقة المتوسطة على عبارات بعد محتوى العمل و تنوع المهام للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام للعبارات و الذي قدر ب:2.35، حيث نلاحظ في العبارة رقم (17) و التي تنص على سماح المؤسسة لعمالها بإبداء رأيهم و المشاركة في القرار فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.03 و نسبة الموافقة ب أحيانا كانت 59.4% و هذا ما نسجله أيضا في العبارة المئوية (18) و التي نصها التالي: "تدعم المؤسسة فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم" حيث قدر متوسطها الحسابي ب:2.19 و بلغت نسبة الموافقة عليها ب أحيانا 62.5% من حجم العينة.

4- إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل ( الاتصال الداخلي):

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات بعد محتوى العمل وتنوع المهام مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تبينه النتائج التالية:

جدول رقم(09): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعده إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		لا	أحيانا	نعم				
20	الإدارة دائمة التواصل مع العاملين بالمؤسسة	5	10	17	2.38	0.751	مرتفعة	
		15.6	31.3	53.1				
21	تستخدم المؤسسة أساليب و تقنيات متنوعة للاتصال بالعاملين	5	10	17	2.38	0.751	مرتفعة	
		15.6	31.3	53.1				
22	تقوم إدارة المؤسسة بتزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية للخدمات الجديدة	3	10	19	2.5	0.672	مرتفعة	
		9.4	31.3	59.4				
23	تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين للاستماع إلى مشاكلهم و انشغالاتهم التي تؤثر على أدائهم	2	18	12	2.31	0.592	متوسطة	
		37.5	50	12.5				
	المتوسط الحسابي العام للعبارات				2.39		متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

يتبين لنا من الجدول أعلاه نسبة الموافقة المتوسطة على عبارات بعد إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل ( الاتصال الداخلي) للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام للعبارات و الذي قدر ب: 2.39 ، على الرغم من وجود نسبة موافقة مرتفعة في كل من العبارات (20) (21)، (22) و التي تنص في مجملها على تواصل الإدارة مع العاملين و تزويدهم بكافة المعلومات الضرورية، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها على التوالي: 53.1%، 53.1% و 59.4%.

5- التسويق الداخلي:

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية عبارات بعد التسويق الداخلي مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تبينه النتائج التالية:

جدول رقم(10): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص ببعد التسويق الداخلي

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		لا	أحيانا	نعم				
24	تقوم المؤسسة ببحوث داخلية لمعرفة وفهم حاجات عمالها	12	16	4	1.75	0.672	متوسطة	
		37.5	50	12.5				
25	يقوم العمال بملا استمارة بخصوص حاجاتهم من المؤسسة مرة في السنة على الأقل	8	16	8	2.00	0.718	متوسطة	
		25	50	25				
26	بيئة العمل الداخلية مرضية و مريحة لأداء المهام بشكل جيد	7	20	5	1.94	0.619	متوسطة	
		21.9	62.5	15.6				
27	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح و مطبق	3	14	15	2.38	0.660	مرتفعة	
		9.4	43.8	46.9				
	المتوسط الحسابي العام للعبارات				2.01		متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن هناك درجة موافقة متوسطة على بعد التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب: 2.01 و هذا ما توضحه نسبة الموافقة المتوسطة في كل من العبارات (24)، (25)، (26) و التي نتحدث في مجملها على تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبحوث التسويق الداخلي و مدى اهتمامها بعمالها، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 1.75، 2.00، 1.94، مع تسجيل نسبة موافقة مرتفعة فيما يخص مفهوم العمل كفريق حيث قدرت ب: 46.9% من المستجوبين.



ثانيا: تحليل نتائج أداء العاملين

و قد تمت دراسة و قياس هذا المتغير من خلال (09) عبارات، و الجدول التالي يوضح التوزيعات التكرارية و النسب المئوية، و قيم المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور مع درجة الموافقة عليها من طرف العاملين المستجوبين بالبنوك محل الدراسة:

جدول رقم(11): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بأداء العاملين

الرقم	العبرة	قياس الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		لا	أحيانا	نعم	%			
28	يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق أهدافها العامة	2	13	17	53.1	2.47	0.621	مرتفعة
29	يقوم مديرك بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم	4	9	19	59.4	2.47	0.718	مرتفعة
30	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل	3	14	15	46.9	2.38	0.660	مرتفعة
31	يلتزم و يتقيد العاملون بالمؤسسة بكافة قوانين و تعليمات العمل	6	18	8	25	2.06	0.669	متوسطة
32	علاقة عمال المؤسسة مع رؤسائهم في العمل جيدة	2	19	11	34.4	2.28	0.581	متوسطة
33	يتميز عمال المؤسسة بالسرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن و تلبيةها	4	15	13	40.6	2.28	0.683	متوسطة
34	تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	3	10	19	59.4	2.50	0.672	مرتفعة
35	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية و الشؤون الإدارية مرضية لك	4	18	10	31.3	2.19	0.644	متوسطة
36	تعمل لساعات إضافية خارج ساعات العمل الرسمية في حال تطلب الأمر ذلك	4	6	22	68.8	2.56	0.716	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للعبارات					2.35		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا درجة الموافقة المتوسطة على عبارات أداء العاملين حيث سجلنا متوسط حسابي عام قدر ب: 2.35، و هذا على الرغم من تسجيل نسب موافقة مرتفعة في كل من العبارات (28)، (30)، (34)، (36) و التي تنص في مجملها على مقارنة نتيجة تقييم أداء العاملين مع أدائهم الفعلي، و كذا مدى شعورهم بالأمان الوظيفي و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث بلغت نسبها المئوية على التوالي: 53.1%، 46.9%، 59.4%، 68.8% من المستجوبين.

بينما في العبارة رقم (35) و التي نصها التالي: "الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية و الشؤون الإدارية مرضية لك" فقد سجلنا نسبة موافقة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.19.

و قد لاحظنا أن أقل قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب: 2.06 و هي تدل على درجة موافقة متوسطة على مضمون العبارة (31) التي نصها التالي: "يلتزم و يتقيد العاملون بالمؤسسة بكافة قوانين و تعليمات العمل" حيث بلغت نسبة الموافقة عليها ب أحيانا: 56.3% من المستجوبين.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الأولى للدراسة اعتمدنا على قيمة المتوسطات الحسابية و كذا اختبار t-test للعينة الواحدة، أما بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية فاعتمدنا على الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression)، بينما اعتمدنا على الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) لاختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، مع العلم أن التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة قرار مفادها: " ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة  $(\alpha < 0.05)$  و تقبل الفرضية البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0.05) و ترفض الفرضية البديلة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى للدراسة

على ضوء التحليل السابق في المطلب الأول يمكن اختبار صحة الفرضية الأولى و التي تنص على: "لا تحقق مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الرضا الوظيفي بمستوى متوسط" حيث تبين لنا أن مستوى تحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة متوسط، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لكل عبارات محور الرضا الوظيفي (2.24)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(12): نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتوسطات الحسابية و قيم T لأبعاد الرضا الوظيفي

SIG T	قيمة T	المتوسط الحسابي	أبعاد الرضا الوظيفي
0.000	4.492	2.14	الظروف المادية للعمل
0.000	6.437	2.32	فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد
0.000	4.652	2.35	محتوى العمل و تنوع المهام
0.000	5.544	2.39	إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل
0.000	4.001	2.01	التسويق الداخلي
0.000	5.025	2.24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمارا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

كما تبين نتائج الجدول السابق قيمة T المعنوية التي بلغت صفر (0.000) في كل أبعاد محور الرضا الوظيفي و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا ما يؤكد معنوية هذه الأبعاد و تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لها و إن كان بنسب متوسطة على المستوى العام.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية للدراسة

و التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتطبيق أبعاد الرضا الوظيفي لتحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة".  
و لاختبار صحة هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، و الجدول التالي يوضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم(13): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية Df	أبعاد الرضا الوظيفي			المتغير المستقل المتغير التابع
			معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	44.48	1	0.58	0.59	0.77	أداء العاملين
		30				
		34				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء العاملين، إذ أنه هناك ارتباط إيجابي متوسط بين أبعاد الرضا الوظيفي المطبقة في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة و أداء العاملين بها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.77)، و معامل التحديد المصحح R<sup>2</sup>(0.59)، أي ما قيمته (59%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ناتج عن التغير في تحقق أبعاد الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر محل دراستنا.

و ما يؤكد هذا الأثر هو قيمة F التي بلغت (44.48)، و بما أن مستوى الدلالة (sig) يساوي صفر (0.000) و هو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، و بناء على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) و قبول الفرضية البديلة (H1) أي يمكن القول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

أما فيما يتعلق باختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية فإن الجداول التالية التي تمثل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة و التي نوردها فيما يلي تباعا وفق ترتيب الفرضيات الفرعية، حيث تمكنا من الحكم على صحة هذه الأخيرة من عدمه.

**1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:** و التي تقول أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للظروف المادية للعمل على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة".

و للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار التباين ANOVA و الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (14): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر الظروف المادية على أداء العاملين

الظروف المادية للعمل					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المستقل
sig		( $\beta$ )	R-deux	R	المتغير التابع
0.02	20.17	0.63	0.40	0.63	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.63$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.40$ )، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.63$ )، وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية قيمة F التي بلغت (20.17) و هذا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.02$ ) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا يعني رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha<0.05$ ).

6- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: و التي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha<0.05$ ) لفرض التطور و الترقية المتاحة للفرد على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة".

و للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار التباين ANOVA و الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد

فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المستقل
Sig		( $\beta$ )	R-deux	R	المتغير التابع
0.18	41.43	0.76	0.58	0.76	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطور و الترقية المتاحة للفرد كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، على الرغم من أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0.76$ )، و كذا معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.58$ )، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.76$ )، و هذا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.18$ ) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ) و هذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطور و الترقية المتاحة للفرد على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha<0.05$ ).

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: و التي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha<0.05$ ) لمحتوى العمل و تنوع المهام على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة".

و للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار التباين ANOVA و الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر محتوى العمل و تنوع المهام

محتوى العمل و تنوع المهام					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المستقل
Sig		( $\beta$ )	R-deux	R	المتغير التابع
0.07	21.64	0.64	0.41	0.64	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى العمل و تنوع المهام كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة على الرغم من أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0.64$ )، و كذا معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.41$ )، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.64$ )، و هذا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.07$ ) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ) و هذا يعني قبول الفرض الصفري أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى العمل و تنوع المهام أي (الدعم و التمكين) على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha<0.05$ ).

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: و التي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha<0.05$ ) لإمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة".

و للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار التباين ANOVA الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل

إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	المستقل المتغير التابع
Sig					
0.003	30.73	0.71	0.50	0.71	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه نسجل وجود علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، و هذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي بلغت ( $R=0.71$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.50$ )، و هذا يدل على أن تواصل الإدارة مع العاملين في تفسير التغيير في مستوى أدائهم، كما تشير قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) إلى العلاقة الطردية بين إمكانية الفرد و معرفته بالعمل و أدائه، حيث أن زيادة الاتصال و التواصل بين الإدارة و العاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمقدار ( $0.71$ ) وحدة، وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية قيمة F التي بلغت ( $30.73$ ) و هذا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.003$ ) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ ) و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha<0.05$ ).

5- اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة: و التي تقول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha<0.05$ ) للتسويق الداخلي على أداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة".

و للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط و اختبار التباين ANOVA و الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:



جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي و البسيط و اختبار التباين ANOVA لأثر التسويق الداخلي

التسويق الداخلي					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	المستقل
Sig		( $\beta$ )	R-deux	R	المتغير التابع
0.01	16.00	0.59	0.34	0.59	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي كأحد أبعاد الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.59$ )، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته ( $R^2=0.34$ ) أي أن ما نسبته 34% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ناتجة عن التغيير في أنشطة التسويق الداخلي المطبقة من طرف المؤسسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.59$ ) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة و إجراءات التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة بمقدار (0.59) وحدة، وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية قيمة F التي بلغت (16.00) و هذا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا يعني رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha<0.05$ ).

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي خصص للدراسة الميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله، من أجل التعرف على واقع الرضا الوظيفي لهؤلاء العمال و أثره في تحسين أدائهم تبين لنا ما يلي:

- وجود إجراءات و تطبيقات لأبعاد الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة بمستوى متوسط.
- و جود علاقة ارتباط إيجابية بين غالبية أبعاد الرضا الوظيفي المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة و أداء العاملين بها.
- وجود أثر معنوي لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

# الخاتمة

## خاتمة

في نهاية هذه الدراسة يتضح لنا أن الرضا الوظيفي عامل هام و لا بد لأي مؤسسة من أن تحققه لموظفيها. وعليه يبقى كسب رضا العنصر البشري في المؤسسة، أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء الموظف وولائه لمكان عمله. ومن ثم الحفاظ على مكانتها و تفعيل دورها. فالفرد العامل هو حجر الزاوية لديها، لكونه الأداة الفعالة التي تقودها للاطلاع بمسؤوليات و خدمة المجتمع.

فالاهتمام به و بطرق تحفيزه و البحث عن مستوى رضاه قصد تحسينه برفع مستوى أدائه، لبذل مزيد من الجهد، و هناك عوامل متعددة تؤثر على درجات الرضا، منها ما يتعلق ببيئة العمل، و بعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد. فهذه الأخيرة تجعله راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته، و إلى جانب ذلك هناك عوامل شخصية لها علاقة بقدرات العاملين و مهاراتهم. كل هذه العوامل تختلف درجات تأثيرها من شخص لآخر.

و إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه المنظمة، و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء و التزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل تفعيل المورد البشري و الاستفادة من قدراته و طاقاته إلى أحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسة إلى تفهم دوافعه المتباينة و كيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، و أدى الباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها و نحو الحياة بوجه عام.

و في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على موضوع الرضا الوظيفي كأحد المفاهيم و الممارسات التسويقية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و الخدمية بصفة خاصة من خلال دراسة و معالجة إشكالية أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، و ضمن هذه الخاتمة سنتطرق إلى:

- أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها، و الاستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية أو على مستوى الممارسات الفعلية في مؤسسة اتصالات الجزائر لميلة.
- الآفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن حقل الرضا الوظيفي في مجال الخدمات.

## أولاً: النتائج النظرية للدراسة

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي و منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها فيما يلي:

- ليس هناك اتفاق بين الباحثين و الدارسين لموضوع الرضا الوظيفي على تعريف واحد موحد، و لا على الأبعاد المكونة لهذا المفهوم ناهيك عن نماذج تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و الخدمية بصفة خاصة.
- هناك تداخل بين أبعاد الرضا الوظيفي و أبعاد التسويق الداخلي و لكن بكل عام يركز الرضا الوظيفي على الجانب النفسي و الإنساني للعاملين و معرفة حاجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها.
- الرضا الوظيفي يعتمد على منظور التسويق الداخلي ( ظروف العمل، التدريب و التمكين، الأجر و التحفيز...إلخ) من أجل خلق الرضا لدى العاملين و المساهمة في تحسين أدائهم، و من ثم تقديم خدمات بجودة أفضل لكسب رضا العميل و تحقيق أهداف المؤسسة.
- رغم تعدد الدراسات التي تتحدث عن الرضا الوظيفي، إلا أنه هناك نقص كبير في النماذج النظرية التي توضح كيفية تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي بالمؤسسة.
- الأداء هو ما يصدر من العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يحصل عليه من عائد مادي و معنوي و كلمة أداء تشمل كل من عنصري الفعالية و الكفاءة، حيث عن طريقهما تصل المؤسسة إلى أهدافها.

## ثانياً: النتائج التطبيقية للدراسة

من بين أهم النتائج التي يمكن أن نخلص بها من الدراسة الميدانية ما يلي:

- هناك ممارسات و تطبيق لأبعاد الرضا الوظيفي و لكنها لا ترقا إلى المستوى المطلوب و الذي يتناسب مع فلسفة هذا المفهوم الحديث من التسويق.
- يرى العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر لميلة أن الإدارة لا تهتم بشكل كاف باحتياجاتهم و رغباتهم و الدليل على ذلك هو درجة الموافقة المنخفضة المسجلة في بعد التسويق الداخلي، خاصة فيما يتعلق بإجراء بحوث داخلية و توزيع استمارات للاطلاع على آراء العاملين و لو مرة واحدة في السنة.

- هناك تحقق لبعد الظروف المادية للعمل بمستوى متوسط على العموم في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، حيث كانت درجة موافقة العاملين متوسطة على أغلب العبارات، مع تسجيل موافقة إيجابية فيما يتعلق الراتب و الرضا العام للعمال (حيث قدرت ب68.8%) من عينة البحث.
- يؤكد أغلبية العاملون (70% من عينة البحث) بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة على أن فرص الترقية تتم وفق معايير عادلة بنسبة كبيرة على عكس التوظيف ، إلا أن نسبة متوسطة (30% من أفراد عينة البحث) ترى بأن المؤسسة تقدم أنظمة التدريب لعمالها بمستوى متوسط.
- إن أنشطة الدعم و التمكين لها أهمية كبيرة في مجال تقديم الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة بالنسبة لأفراد الاتصال المباشر، و رغم ذلك كانت الموافقة على عباراتها من طرف المستجوبين متوسطة.
- يؤكد أغلبية العاملون (60% من عينة البحث) في مؤسسة اتصالات الجزائر لميلة على امتلاك المؤسسة لوصف وظيفي تفصيلي و أنها دائمة التواصل مع عمالها إلا أن نسبة (12.5%) فقط من عينة البحث توافق على أن إدارة المؤسسة تتبع سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين للاستماع إلى مشاكلهم و انشغالاتهم التي تؤثر على أدائهم.
- يرى أغلب العاملون (70% من عينة البحث) أن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة تطبق التسويق الداخلي بنسبة متوسطة (50%)، إلا أن نسبة متوسطة (46.9%) من أفراد العينة تؤكد أن العمل كفريق بالمؤسسة واضح و مطبق.
- تؤكد نتائج محور الاستبيان الخاص بأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر على الأداء الجيد للعاملين بها، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا المحور ضمن مجال الموافقة المرتفعة (أكبر من 2.30).
- هناك ارتباط إيجابي (طردي) بين الظروف المادية للعمل (الراتب، التحفيز، بيئة العمل) و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.
- هناك ارتباط إيجابي (طردي) بين إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل (الاتصال الداخلي) و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- هناك ارتباط إيجابي (طردي) بين إجراءات التسويق الداخلي و أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.
- هناك أثر إيجابي لأبعاد الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

## ثالثا: التوصيات و المقترحات

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين من أجل أداء أفضل و متميز لمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة:

- دعم و تفعيل إجراءات التسويق الداخلي لمعرفة حاجات و رغبات العاملين من أجل تحسيسهم باهتمام إدارة المؤسسة بهم وبالتالي كسب رضاهم مما يحسن من أدائهم و جودة خدماتهم المقدمة.
- على مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الاهتمام بالظروف المادية التي توفرها و العمل على تحسينها بما يوفر بيئة و إمكانيات أفضل لأداء أفضل.
- لتحقيق التوجه الجيد بالعمل لابد على مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة أن تختار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية التي تتناسب مع الوظائف الشاغرة، و من ثم تدريبهم و تحفيزهم و تمكينهم مما يحسن من مستوى أدائهم و يرضي عملاء المؤسسة في الأخير.
- دعم و تفعيل نظام التحفيز بشقيه المادي و المعنوي بالشكل الذي يؤدي إلى رضا العاملين و من ثم رضا العملاء و بالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسة.
- من أجل أداء أفضل على مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تعزيز الاتصال الداخلي مع العاملين لتحسين قدراته و معرفته بالعمل.
- من العمال المزيد من الحرية في الأداء و مرونة التعامل مع مشاكل العملاء و حلها مما يزيد من سرعة الاستجابة في خدمة العميل و يحسن من صورة المؤسسة و يكسبها سمعة طيبة لدى عملائها.

## رابعا: آفاق الدراسة

- واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الرضا الوظيفي على العاملين في المؤسسات الخدمية و الاقتصادية على حد سواء.

# قائمة المراجع



أ: الكتب

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط8، الإسكندرية، 2002.
- إحسان دهش جلال، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011
- جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004
- حمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009
- حسين رحيم، ادارة منظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، ط1، عمان الأردن، 2003
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل ، عمان 2006
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، 2001
- عبد المنعم جنيد، مدخل في السلوك التنظيمي، دار الشافعي للطباعة، مصر، 1999
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2006
- عائشة يوسف التتميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2017
- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998
- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب القاهرة، مصر، 2015
- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، القبة القديمة، الجزائر، 2000
- طه طارق، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000

- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي. الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز ( قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا) دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للنشر و التدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2015
- محمد صالح الحناوي وراوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الإدارية الإسكندرية، مصر، 1998
- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2004
- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2011
- مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها و تسييرها، دار المحمدية للنشر، 2008.

#### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

- Dominique Roux , Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000.

#### ب: الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- ايناس فواد نووي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة ام القرى 2006.
- الحيدر عبد المحسن وبن طالب ابراهيم، الرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار النشر، 2005

- بوعبد الله عيسي، الوظيفة الالية في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008
- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016
- بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2011
- بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010
- بوخمر أمينة، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2013
- بشنون زينب، دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2000
- حمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992
- حيدر عبد المحسن و بن طالب ابراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في (بحث ميداني) معهد الادارة العامة، الرياض، 2015
- ذبيح سمية، أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012
- رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة جامعة الرق الأوسط، الأردن، 2015
- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2005
- سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000
- سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000

- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005
- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدي العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2003
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة ، مصر، 2003
- طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، 2010
- طويل كريمة. الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008
- قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2016
- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، مصر 2005
- نوردين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001.

#### د. المجالات العلمية:

- دبون عبد القادر، سويسي هواري ، أثر الخصخصة في الجزائر علي وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة، عدد 03 جامعة باتنة، الجزائر، 2004
- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

الملاحق