

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي  
تيسمسيلت



بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ :

زيان مسعود موسى

إعداد الطالبتين :

- ديلم حبيبة
- مرابط فاطمة

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	إسماعيل عيسى	الاستاذ
مشرفا ومقررا	زيان مسعود موسى	الاستاذ
عضوا مناقشا	شداد ناصر	الاستاذ

السنة الجامعية

2019/2018



## شكر وتقدير:

بالتوفيق من الله العلي القدير , تمكنا من انجاز هذا العمل المتواضع

نشكر العلي القدير ونحمده على نعمة التوفيق .

- نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: الدكتور

\*\*زيان مسعود موسى\*\* على رحابة صدره و الابتسامة التي لا تفارقه

كلما التقينا به , وعلى ما أولاه لنا من عناية ونصح و إرشاد

وتقويم متواصل لهذا العمل , والذي استفدنا من معلوماته و أخلاقه الرفيعة

ومعاملته الطيبة .

الشكر الممتن بالعرفان و التقدير لأعضاء فريق اتصالات تيسمسيلت و خاصة نائب

السيد المدير \* خروي أوهيب \* على التسهيلات التي قدموها لنا أثناء إجراء الدراسة

والى الزملاء الطلبة تخصص: إدارة أعمال ماستر دفعة 2018/2019

- كما نتوجه بالشكر إلى كل من علمنا حرفا من المراحل الأولى إلى يومنا هذا .

شكرا جزيلا .

## إهداء:

إلى ملاكي في الحياة وإلى حبي حياتي حتى الممات  
إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي  
أغلى ما في الوجود أُمي الحبيبة اللهم احفظها لي.

إلى كل من أكن له بالهيبة والوقار

إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى كل من أحمل اسمه  
بكل افتخار أبي رحمه الله .

إلى القلوب الطاهرة والنقية والنفوس البريئة إخوتي وأخواتي  
ولا أنسى بالذكر خطيبي نور الدين وكل عائلته،

إلى رفيقات دربي وأصحاب القلب الطيب

إلى من تذوقت أجمل وأحسن اللحظات

إلى كل عائلة مرابط والأهل والأقارب وخاصة الأحباب وكل من يعرفني من قريب أو بعيد

## مرابط فاطمة ##

## اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والاحترام  
الذي علمني كيفي كون الصبر طريق النجاح إلى قدوتي ومفخرتي والذي الحبيب  
أطال الله في عمره

إلى من حملتني تسعة أشهر وتحملتني العمر كله صاحبة القلب الكبير إلى من لها  
أكبر وعليها أعتمد والدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من شاركوني الذكريات وأحلام الطفولة وبهم أستمد القوة والعزيمة أهديهم

محبتتي وإخلاصي إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب والذين يعرفونني

إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

إلى أستاذي الخلق والمحترم زيان مسعود موسى

\*\*\*  
ديلم حبيبة  
\*\*\*

## ملخص الدراسة :

تعد بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي من المواضيع الهامة نتيجة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، حيث نجد أن بطاقة الأداء المتوازن من أدوات التقييم والرقابة في الإدارة الحديثة، والتي تساعد في عملية التقييم الشامل للأداء المؤسسي مما يستدعي الاهتمام بها . كما أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة على أداء المؤسسة في البقاء والاستمرارية ، كما أن الرضا الوظيفي من الوسائل التي تساهم في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة في بيئة نشاطها، وذلك لان بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في عملية التسيير، وقد اعتمدنا في دراستنا على هذا الموضوع على تقنية الاستبيان بالإضافة إلى وثائق المؤسسة وقد اختصرت الدراسة على دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة أيضا الرضا الوظيفي والجوانب التي تساعد في حدوثه، والعلاقة التي تربط بطاقة الأداء المتوازن بالرضا الوظيفي، وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

هناك علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي وهذا ما تعتمد عليه المؤسسة المؤسسة تعتمد من خلال محور الزبائن والمحور المالي في تقييم أدائها ومن الوسائل الاخرى تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي لديها هي الترقية والتكوين. في حين كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو محاولة معرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي ودورها في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** بطاقة الأداء المتوازن، الرضا الوظيفي ، اتصالات الجزائر.

### **LE Résumé DE L'étude :**

La carte de performances équilibrée et la satisfaction au travail sont des sujet importantes suivent les changements qui s'est passé dans.

L'environnement interne, car la carte de performance équilibrée est l'un des outils d'évaluation et de contrôle de la gestion moderne ,ce qui facilite le processus. D'évaluation complète de la performance institutionnelle, qui nécessite une attention particulière.

La satisfaction au travail également très importance pour la performance de l'organisation surtout atteindre l'existe et la continuité.

Dans cette étude, nous avons utilisé le questionnaire comme outil de travail et aussi les documents de l'organisation pour essaye de la carte de performances équilibrées la satisfaction au travail, et avons-nous atteindre les résultats suivant :

Y a une relation proportionnée entre la carte de performances équilibrée et la satisfaction au travail.

L'organisation dépend à niveau et les L'organisation depend de la promotion et de la formation pour attainer la satisfaction de ses employés.

**Les mots-clés:** la carte de performances équilibrées La satisfaction au travail, l'évolution.

# فهرس الموضوعات



## فهرس الموضوعات

شكر وتقدير:

إهداء:

فهرس الموضوعات

أ	مقدمة
8	الفصل الأول : بطاقة الأداء المتوازن
9	المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
10	المطلب الأول :نشأة بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
19	المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن (البناء والتنفيذ):
21	المطلب الثاني: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثالث: جوانب القصور في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الرابع: الإبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
30	المبحث الثالث: تحليل بطاقة الأداء المتوازن
30	المطلب الأول: عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
32	المطلب الثاني: منافع بطاقة الأداء المتوازن
33	المطلب الثالث: مناظير بطاقة الأداء المتوازن
35	المطلب الرابع: تطوير واستخدام نظم بطاقة الأداء المتوازن
37	خلاصة الفصل :
38	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي
39	تمهيد:
40	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
40	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
43	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
57	المطلب الرابع: أسباب حدوث الرضا الوظيفي
59	المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
59	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
62	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

63	المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي .....
64	المطلب الرابع: آثار الرضا الوظيفي .....
69	المطلب الثاني: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين نوعية الإشراف .....
70	المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات .....
71	المطلب الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التوافق بين احتياجات الفرد ووظائفها .....
73	خلاصة الفصل .....
74	الفصل الثالث : .....
75	تمهيد .....
76	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر .....
76	المطلب الأول: تاريخ اتصالات الجزائر .....
77	المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر .....
81	المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .....
82	المبحث الثاني : تقديم وحدة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - .....
82	المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - .....
87	المطلب الثالث: خدمات منظمة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - .....
90	المبحث الثالث : دراسة وتحليل الاستبيان .....
90	المطلب الأول : دراسة مجتمع العينة .....
93	المطلب الثالث: دراسة خصائص العينة .....
119	خلاصة الفصل .....
120	الخاتمة .....
120	قائمة المصادر والمراجع .....
120	قائمة الملاحق .....

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أهمية بطاقة الأداء المتوازن	1-1
15	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	2-1
16	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	3-1
20	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	4-1
22	تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	5-1
24	الترابط بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن	6-1
26	محاور بطاقة الأداء المتوازن	7-1
28	العلاقات في بطاقة الأداء المتوازن	8-1
32	عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن	9-1
42	عناصر بطاقة الأداء المتوازن	1-2
51	هرم الحاجات لماسلو	2-2
52	عملية السعي إلى تحقيق الحاجة	3-2
54	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	4-2
66	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	5-2
81	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1-3
96	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر تيسمست	2-3
118	تحليل معامل الارتباط بين المحاور بيرسون	3-3

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
84	عدد الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت	1-3
92	تحليل سلم كارتر	2-3
93	نتائج قيمة معامل ألفا كرونباخ	3-3
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-3
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	5-3
95	توزيع أفراد العينة حسب متغيرا لمستوى التعليمي	6-3
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة الحالية	7-3
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة الكلية	8-3
97	توزيع أفراد العينة حسب متغير ميدان التخصص	9-3
98	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاستفادة من الترقية	10-3
98	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الترقية	11-3
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاستفادة من التكوين	12-3
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع التكوين	13-3
100	تحليل نتائج الاستبيان لمحور المالي	14-3
102	تحليل نتائج الاستبيان لمحور الزبائن	15-3
104	تحليل نتائج الاستبيان لمحور العمليات الداخلية	16-3
106	تحليل نتائج الاستبيان لمحور التعلم والنمو	17-3
108	تحليل نتائج الاستبيان لمقومات نجاح وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	18-3
110	تحليل نتائج الاستبيان للرضا عن الوظيفة	19-3
112	تحليل نتائج الاستبيان للرضا عن الراتب	20-3
114	تحليل نتائج الاستبيان للرضا عن نظام المكافآت والترقية المختلفة	21-3
116	تحليل نتائج الاستبيان عن نظام ومزايا المرتبطة بنهاية الخدمة	22-3
119	تحليل العلاقة بين المحاور باستخدام معامل بيرسون	23-3

# مقدمة

## مقدمة:

إن للعنصر البشري أهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية، لأنه يمثل الركيزة الأساسية للمنظمات لما يلعبه من دور في كل مرحلة من المراحل الإنتاج والتسويق والبيع لديها. كما أن العنصر البشري إذا لم يكن موجودا فانه لا وجود لأهداف المنظمة، ولهذا فان اغلب المنظمات تحاول وبكل جهودها ووسائلها المختلفة على توفير اليد العاملة المؤهلة والمناسبة لشغل الوظيفة، والحرص على تدريبهم وتطوير مهاراتهم المختلفة، حيث ان نجاح وتطور أي منظمة يعتمد على مدى تمكن العامل في عمله ومدى إتقانه له. من اجل تحقيق أعلى درجة من رضاه عن العمل وتحسين أدائه.

تظهر أهمية الرضا الوظيفي للأفراد تعبيره عن أحاسيسه ومشاعره إزاء الوظيفة التي يشغلها، وهذه الوظيفة والمشاعر التي يحسها الفرد اتجاهها تعطي قيمة كبيرة من حيث إقبال الفرد على العمل الذي طلب منه والبيئة المحيطة به، حيث أن الرغبات تختلف من فرد لآخر فما يظهر ذلك التباين من خلال نتائج أدائه، حيث أن كل فرد يعطي أهمية لبعض العناصر التي تحقق الرضا عن الوظيفة فمنهم من يعطي قيمة للأجر في حين يعطي شخص آخر أهمية للترقيات والعلاقات داخل المنظمة في قياس الرضا الوظيفي لديه. وكل هذه العناصر تحقق للفرد الاستقرار الوظيفي. ومن هنا برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم مدى رضا الفرد عن عمله، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها ورسالتها الإستراتيجية، ما يحقق لها النجاح في أدائها العام. كما أنها تقدم ترجمة شاملة عن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الاقتراحات والحلول العلمية، والتي تمثل أحد الطرق المساعدة على تطبيق الإستراتيجية المنظمة.

حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للتقييم، على غرار كونها أداة رقابية إستراتيجية، بحيث تعتمد على أربعة مقاييس لتقييم الأداء العام للمنظمة، وهذا بدل التركيز على المقياس المالي الذي يركز على الجانب المالي وأهل الجوانب أخرى للمنظمة، والاعتماد عليه أصبح غير مناسب لبيئة الأعمال الحديثة لأنه لم يقدم المعلومات عن كل جوانب التي تتماشى مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، وان الاهتمام بمجموعة كبيرة من المقاييس التي ترتبط بعملية الجودة، حجم السوق، رضا

الزبون، المنافسين... الخ، يمكن أن يقدم نظرة اشمل عن العوامل التي تسوق الأداء المالي وتحقيق الأهداف.

وعليه اهتمت المؤسسات بدراسة رغبات الأفراد وتوجهاتهم ورضاهم الوظيفي الذي يساهم في زيادة عملهم، ولهذا فان المحرك الأساسي لدافعية الأفراد للأداء وتحقيق إستراتيجيتها يعتمد على درجة رضاهم عن العمل، أي انه بقدر ما تزيد الامتيازات و العوائد التي يحصل على الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد تحمسه لبذل جهد اكبر في أدائه للعمل، فنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو ناتج عن شعوره بالسعادة والرضا عن العمل، وبالتالي إن كل الدراسات الإنسانية التي تهتم بتحليل السلوك التنظيمي في بيئة العمل مناسبة بما يضمن تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم ومدى إشباعها هو السبيل لاستمرار المنظمة، ونجاح وتحقيق أهدافها المسطرة، لان ذلك يؤثر على سلوكيات الأفراد لتحفيز طاقاتهم الإبداعية المخفية لديهم والرفع والارتقاء بمستوى أداءهم وأداء المنظمة ويساعد المنظمة في عملية تقييم أداءها وأداء الأفراد فكلما كان الرضا الوظيفي ذو مستوى عالي كانت عملية التقييم داخل وخارج المنظمة سلسة وسهلة.

### الإشكالية:

بناءً ما سبق تتمحور إشكالية بحثنا بالتساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدي يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة

اتصالات الجزائر تيسمسيلت ؟

### 1. الأسئلة الفرعية:

بحيث تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها لاحقاً والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ ماهية بطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي آلياتها؟
- ✓ ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- ✓ ما هي طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي بالمنظمة؟

## 2. الفرضيات:

- للإجابة على الأسئلة المطروحة سنحاول الإجابة عليها فيما يلي:
- XX بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس التي تحقق إستراتيجية المنظمة.
- ✓ الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح اتجاه عمله.
- ✓ طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي هي علاقة طردية.

## 3. الدراسات السابقة:

- يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والمتنوعة بين العربية منها والأجنبية فيما يلي:
- ✓ دراسة ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:
- ❖ ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي.
  - ❖ العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركات الصناعية وذلك لتحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.
  - ❖ يمكن لإدارة الشركات الصناعية الاعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها كعامل أساسي في تعميق الوعي بأهمية تكامل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية، وزيادة الأرباح، وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، والتميز.



✓ دراسة صبيان إيمان تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان، 2013.

حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

✓ دراسة علي شيخ علي محمد، "تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء لمتوازن"، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2007

تناولت تلك الدراسة تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الجوانب لأربعة لمقاييس لأداء المتوازن، ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن؛

- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوي وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسة لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.

- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرًا ختلفًا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.

- إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

✓ دراسة طارق عبد العزيز بشير أثر ضغوط العمل على أداء العاملين رسالة شهادة الماجستير، العلوم الإدارية، بجامعة الملك عبد العزيز بالرياض، الرياض، 2003. دراسة ميدانية على العاملين في قطاع تقنية المعلومات بالخطوط العربية السعودية هذه الدراسة هدفت الدراسة

إلى محاولة التعرف عن مستوى ضغوط العمل في بيئة العمل التقنية بالخطوط العربية السعودية، وما مدى تأثيره اعلى أداء العاملين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

● لا توجد علاقة بين التوقعات المرتفعة لطلبات العملاء وبين شعور العاملين بتزايد ضغوط العمل عليهم.

● توجد علاقة سلبية بين ظاهرة التقادم المهني المعرفي عند العاملين في مجال المهنة وبين الإحساس بارتفاع مستوى الضغوط النفسية عليهم.

#### 4. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال انه يدرس مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن بالرضا الوظيفي والتي تخص الأفراد العاملين بالمنظمة، والذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وما تزال تحتاج إلى دراسات جديدة أخرى نظرا لارتباطها بمجالات ورغبات الفرد والمنظمة التي تتغير من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى، ومن فرد لآخر. في التعرف على مستويات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مما يستدعي فهم النقائص والاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الرفع من رضا الموظف في حياة المنظمة العامة في بقائها ونموها خاصة.

#### 5. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف التي يمكن التوصل إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

✓ فهم موضوعي بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي والتعرف على العوامل المؤثرة فيهم.

✓ محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي.

✓ إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحقيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة.

✓ الربط بين الأسس النظرية والواقع التطبيقي من خلال الدراسات في مؤسسة اتصالات

الجزائر.



## 6. حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.  
الإطار الموضوعي: سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع بطاقة الاداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي .

## 7. المنهج المتبع:

قصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية ولإثبات أو نفي صحة الفرضيات وللوصول إلى فهم أدق وأفضل استخدمنا المنهج الاستقرائي من خلال أداتي الوصف والتحليل الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة من خلال تناولنا لبعض التعاريف والمفاهيم بشكل تفصيلي والاختبار وكذا جمع المعلومات، المقدمة من وثائق المؤسسة.

مدى صحة الفروض قمنا بدراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان و مجموعة من الأدوات الإحصائية للاستدلال برهنا على العلاقة التي الوصول إليها نظريا بالإسقاط على مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.

## 8. أقسام الدراسة

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيما لبحث إلى فصلين:

**الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل أدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، وقد تطرقنا فيه إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتصميمها، وتحليلها.

**الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالرضا الوظيفي وقد تطرقنا فيه إلى العناصر التالية: ماهية الرضا الوظيفي وآليات تحقيق الرضا الوظيفي والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي

**الفصل الثالث:** يتناول هذا الفصل ويعالج الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت- وذلك بالتطرق إلى تقديم عامل لمؤسسة و نتائج الدراسة الميدانية.

وقد تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة للموضوع دراسة الحالة استعرضنا فيها نتائج الدراسة حسب الفرضيات وقدمنا توصيات وأفاق للبحث.

الفصل الأول : بطاقة الأداء

المتوازن

**تمهيد :**

لقد شهدت العقود الاخيرة تطورا كبيرا في المجالات الاقتصادية والتجارية والصناعية. وقد تطلب هذا التطور ضرورة التطور في المجال الاداري خاصة بعد ظهور عدة مؤسسات منافسة وهذا ينتج عنه حدة المنافسة، وعليه قام الباحثين والعلماء في المال الاقتصادي والادارة من البحث عن طرق ومناهج تساعد المنظمات الاقتصادية من اجل الحفاظ على حصتها السوقية في بيئة العمل من خلال فهم كل ما يحيط بها من عناصر بيئة النشاط. ومن هنا ظهر مصطلح ما يسمى بطاقة الاداء المتوازن التي تساعد المنظمة على تقييم ادائها وتحقيق الاستقرار والنمو، بحيث تعتبر بطاقة الاداء المتوازن أحد النماذج الرقابية التي تساعد المنظمة في وصف وتنفيذ استراتيجيتها في كل الإدارات المنظمة، والهدف من هذا المنهج هو ادخال بطاقة الأداء المتوازن من اجل تحسين وضع المؤسسة والنهوض بها، بحيث تعطي للمنظمة النظرة الحالية المستقبلية، والمالية وغير المالية. وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية بطاقة الاداء المتوازن .**

**المبحث الثاني: تصميم بطاقة الاداء لمتوازن (البناء والتنفيذ).**

**المبحث الثالث: تحليل بطاقة الاداء المتوازن**

### المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن وكذلك مكوناتها ومميزاتها .

#### المطلب الأول :نشأة بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المطلب لنشأة بطاقة الأداء المتوازن والمراحل التي مر بها.

— إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في العديد من الشركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية والعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات.<sup>1</sup>

— ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في كتابات (Arthur Sohneiderman) عام 1987، وفي عام 1992 نشرت مقالة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء، وقد أثار المقال انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وهذا ما أدى إلى زيادة مدهشة في المبيعات الدورية .

لقد نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بصفة الحالية في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي عندما قام معهد (نولن نورتن) بإجراء الدراسة بعنوان (قياس الأداء في منشأة المستقبل)، وقد شارك في هذه الدراسة عدد من الشركات المختلفة وكان الهدف إقناع المشاركين بعدم قدرة الطرق التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية الإبقاء بالفرض المطلوبة عند اتخاذ القرارات الفاعلة.<sup>2</sup>

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن عبر عدة مراحل نذكر منها:<sup>3</sup>

**المرحلة الأولى :** حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء ، وفي هذه الحالة يتم إضافة قياسات غير مالية ، وذلك بإضافة مؤشرات عديدة تتجسد في ثلاث منظورات أخرى وهي : العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو بإضافة إلى المنظور المالي ، حيث يتم قياس الأداء ضمن أربعة منظورات .

— إن ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد على اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الميادين المختلفة وربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال .

المرحلة الثانية: ظهرت نتيجة لتطبيق المرحلة الأولى من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي صاحبت هذه المرحلة نذكر منها :

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور ألغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009، ص 141

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون ، بطاقة العلامات المتوازن (مدخل للإدارة المستدامة ) ، دار الكعب العلمية ، لبنان ، 2012، ص 13

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص 145.

- التحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء غامضا وغير محدود .
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب ، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن .
- وفي هذه المرحلة يتم اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي :
- النجاح ماليا: يجب إن يظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم.
- لتحقيق رؤية المنظمة: وهي المميزات التي تكسب بها العملاء
- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء: وهي العمليات الداخلية التي نجعل المنظمة مميزة.
- لتحقيق رؤية المنظمة : وهي الأساليب المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين ، وبعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات لتعطي انعكاسات إيجابية على الأداء الشمولي للمنظمة .
- المرحلة الثالثة: تمثلت هذه المرحلة في النماذج التي ساهمت في تعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في المرحلة الثانية، ل يتم إعطاء صيغة أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء. ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية لهذه المرحلة كما يلي :
- بيان الاتجاه: أي وضوح الشمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وعدم الدخول في التفصيل، وضع الأهداف قبل وضعها دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.<sup>1</sup>
- الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام وإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع الأهداف الإستراتيجية تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات : يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل مفصل بين المنظورات الأربعة ،وهنا يتم التركيز على نوعين من المنظورات ، المنظور الداخلي للبطاقة ويتمثل في العمليات والنمو، والمنظور الثاني الذي يركز على المنظور الخارجي ويتمثل في العملاء والمالي
- المقاييس والمبادرات : وهنا عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة عليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وذلك بتحديد المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ص146، ص149

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص148 ص150 .



المطلب الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن .

تعددت تعريف بطاقة الأداء المتوازن واختلفت من باحث لآخر ومن بين هذه التعارف نذكر مايلي :

– يعرف كل من ( Ponm&Holbach ) البطاقة بأنها (نظام لإدارة الأداء يمكن أن يستخدم في أية منظمة لجعل الرؤية والرسالة متوافقين مع متطلبات اليومية للزبون ، وإدارة وتقييم الإستراتيجية ، ومراقبة كفاءة العمليات ، وبناء القدرات التنظيمية وان تقدم لجميع العاملين بطاقة تسمح لقياس النتائج المالية ، والزبون ، والعمليات والقدرات .)

– في حين عرفها ( barkly ) (بأنها الأداة التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال.) أو هي ( بناء قوي لمساعدة المنظمات عاجلا بتطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الإستراتيجية داخل مجموعة من الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك المنظمة ومن ثم أداءها.)

– ويرى ( Akel ) أن بطاقة الأداء المتوازن هي : (مجموعة من المقاييس المختارة بعناية من إستراتيجية المنظمة لتكون أداة بيد قيادة المنظمة تستخدمها في إبلاغ العاملين والمساهمين في النواتج . والعوامل المحفزة ، المنظمة يمكن أن تحقق بواسطتها وأهدافها الإستراتيجية.)<sup>1</sup>

– في حين عرفها ( Butler ) بعبارة بطاقة العلامات الموزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقديم أجوبة على أربعة أسئلة ، كيف ننظر إلى أعمالنا، ما هي الأعمال التي ينبغي أن نتميز بها ، هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها ، ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح )

– ويرى (Robinson) إن البطاقة توفر معلومات بصيغة نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تمنع في الاعتبارات الآثار الناتجة عن محاور البطاقة الأربعة، المالي، والزبائن، العمليات والتعلم الأفراد.

كما عرفت : بأنها إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة(العلاء ، المالية ، العمليات ، التطوير)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> – مسلم علاوي السعد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص 24 .

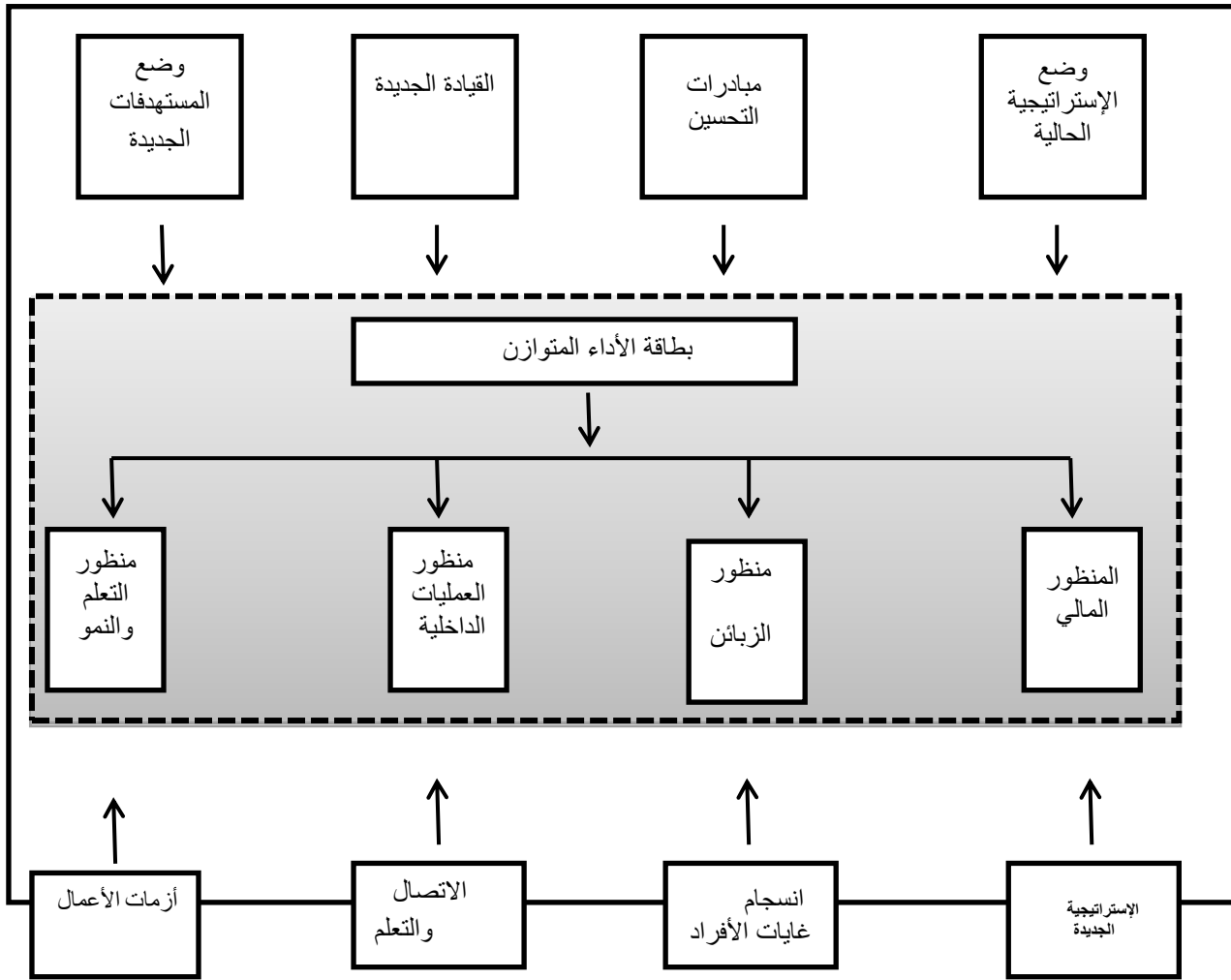
<sup>2</sup> – إيهاب عاشور ، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الكرونية، بدو نبلد النشر، 2010،ص22.

- يعرفها (KAPLAN وNORTON) بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>
  - و من التعارف السابقة نستنتج أن :
  - بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة تساعد المؤسسة في عملية التقييم والرقابة الشاملة للأداء الإستراتيجية للمنظمة.
  - بطاقة الاداء هي وسيلة تساعد المؤسسة في تقييم الاداء الاستراتيجي و يعطي نظرة شاملة لادائها .
- ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن
- تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة التي تحققها المنظمات من استخدامها، وقد أجمالنا أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:<sup>2</sup>
1. أنها تزود المدراء بمؤشرات النتيجة والسبب .
  2. تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
  3. تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة .
  4. تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء
  5. تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
  6. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء عن طريق ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال.

<sup>1</sup>فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، عمان، 2014، ص579

<sup>2</sup>عبد الحميد الفتاح المغربي، (بطاقة الأداء المتوازن (مدخل معاصر لقياس الأداء الاستراتيجي )، دار النشر المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 64

الشكل (1-1) أهمية بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم العالوي السعد وآخرون ، بطاقة العلامات المتوازنة ، دار الكتب العلمية للنشر ، لبنان ، 2012، ص35.

### المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية من خلال عمل هذه البطاقة والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

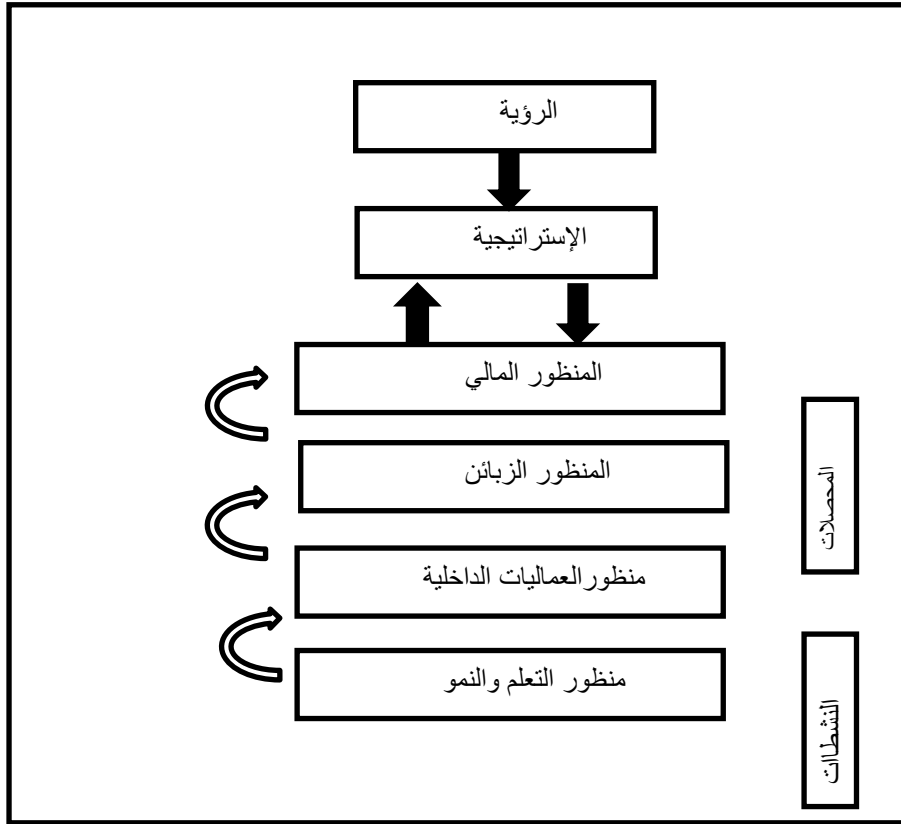
1. الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف، أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها .
3. المنظور (المحور): هو مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى مؤشرات الواردة في المنظور.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 3، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر، ديسمبر 2005 ، ص140.

4. الأهداف: إن الهدف بيان عرض الاستراتيجية، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيقها.
5. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن تكون المقاييس ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى العمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف .
6. المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا .
8. ارتباطات السبب والنتيجة : والتي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما بالأخر وتكون متشابهة لعبارات ( إذا- إذن) فمثلا ، لو أن شركة طيران قللت من زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 1) ، إذن فان شركة الطيران ستطلب طائرات أقل (هدف رقم 2) ، والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم 3) ، والربحية الكلية تزداد ( الهدف رقم 4) وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية<sup>1</sup>.

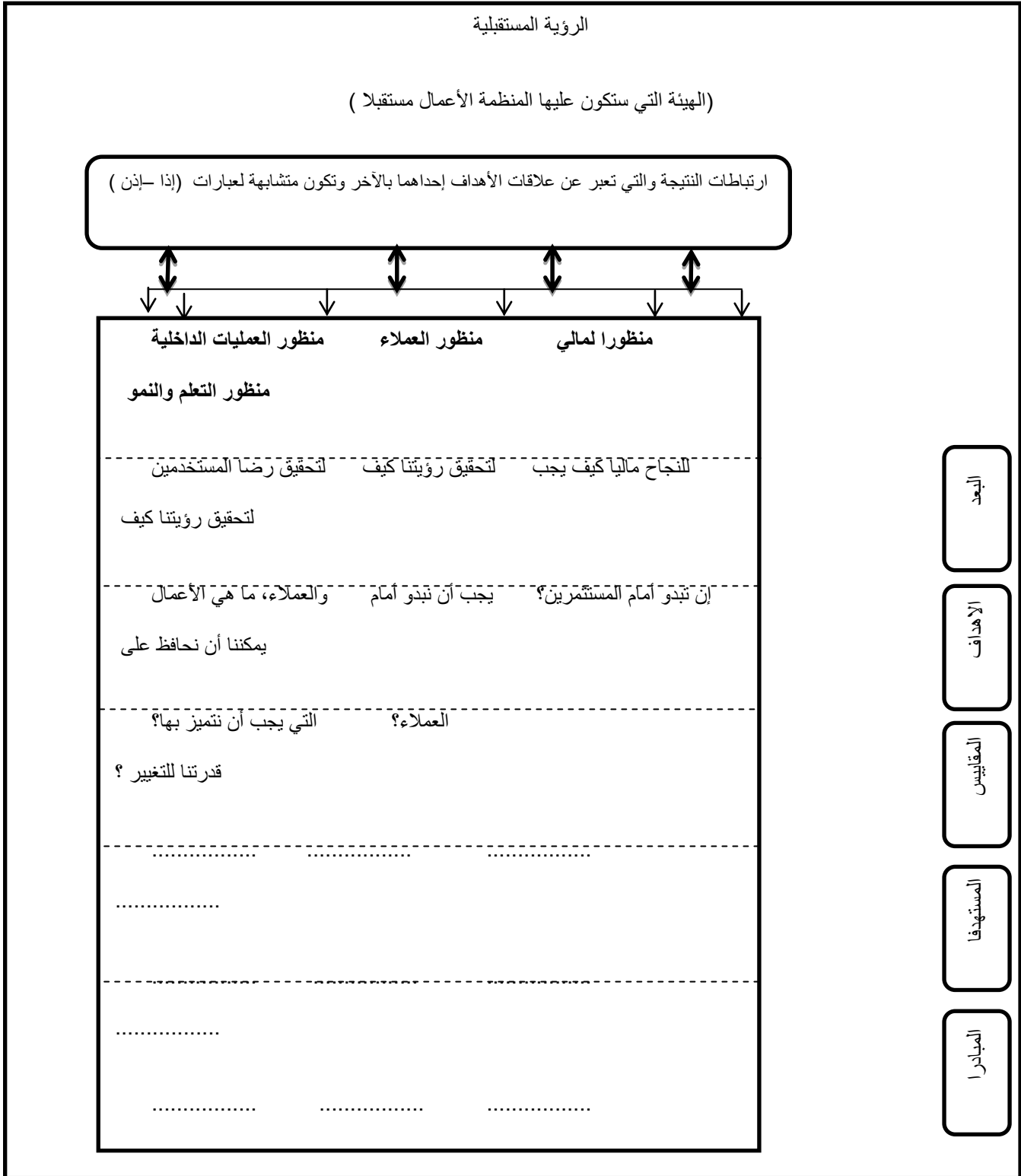
<sup>1</sup> - وائل صبحي إدريس و ظاهر محسن منصور الغالي، سلسلة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء و بطاقة تقييم المتوازن، دار وائل للنشر ،عمان، 2009، ص ص 159،158.

## الشكل ( 1-2 ) هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور ألعالي ، سلسلة إدارة 1 الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر ، مصر ، 2009 ، ص140.

الشكل ( 1 - 3 ) : مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل صبيحي إدريس ، ظاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن

، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص 160

### المطلب الرابع: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

إن تصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

1. توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل والتحسينات التي قد تحدث في أداء المنظمة.
2. تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المنظمة.
3. تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة للربح على المنظورات والأهداف المالية .
4. تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المالي المحاسبي التقليدي .
5. تحد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس .
6. تخفض بطاقة الأداء المتوازن من عدد المقاييس وتعتمد فقط على المقاييس المهمة.
7. تركز بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهادفة للربح أكثر على الأهداف والمقاييس المالية .إلا إنها لم تحمل الأهداف والمقاييس غير المالية ، وهذا يبرز اتجاه بعض المديرين إلى التركيز بشدة على الابتكار والجودة ، ورضا الزبون كغايات نهائية بذاتها حتى إذا لم تقد هذه المؤشرات إلى عوائد مالية ملموسة .

- إحسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي ، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن 2015، ص55.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن (البناء والتنفيذ):

لتصميم بطاقة الأداء المتوازن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تشمل كل مستويات المنظمة ويجب بدء من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية المنظمة بحيث أنها تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب .

**المطلب الأول: الخطوات المنهجية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن**

يمكن تلخيص الخطوات التي تمر بها بطاقة الأداء المتوازن عند إعدادها بمايلي:<sup>1</sup>

1. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تتم عملية صياغة الاستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل ، يصن النشاطات اللازمة للقيام بها بدلالة الوسائل والقيود من اجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، سيكون المخطط كإطار للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل استراتيجية ملائمة .

وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

صياغة الاستراتيجية الملائمة وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات مثل من نحن ؟ وهو تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات). أين نحن؟ و ذلك بتحليل المحيط ( سوق المؤسسة ، مورديها ، زبائنها ، منافسوها، شركاؤها ، والى أين ؟ وهو مستقبل المؤسسة حيث إلى أين نود الاتجاه للتعبير عن الأهداف المرجوة . هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجية الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

2. وضع الأهداف الاستراتيجية: انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها ، تقوم المؤسسة بحديد عدد من الأهداف الكلية على مستوى الاستراتيجي بحيث تحدد عددا محدد من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة . يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: إن يكون محدد قابلا للقياس، وواقعي يمكن بلوغه، وان يرتبط باستراتيجية المنظمة.

3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية: يتم في هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح رؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المنظمة ماهي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة .

<sup>1</sup>-وسيلة عبد العزيز العاشق ، التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الأداء المتوازن " ، المجلة الدولية المحكة للعلوم الهندسية والتقنية المعلومات ، العدد 2 ، كلية

الهندسة قسم هندسة نفط -جامعة طرابلس ، طرابلس ليبيا ، يونيو 2016، ص 30،

<sup>2</sup>- نفس المرجع ص 31 .



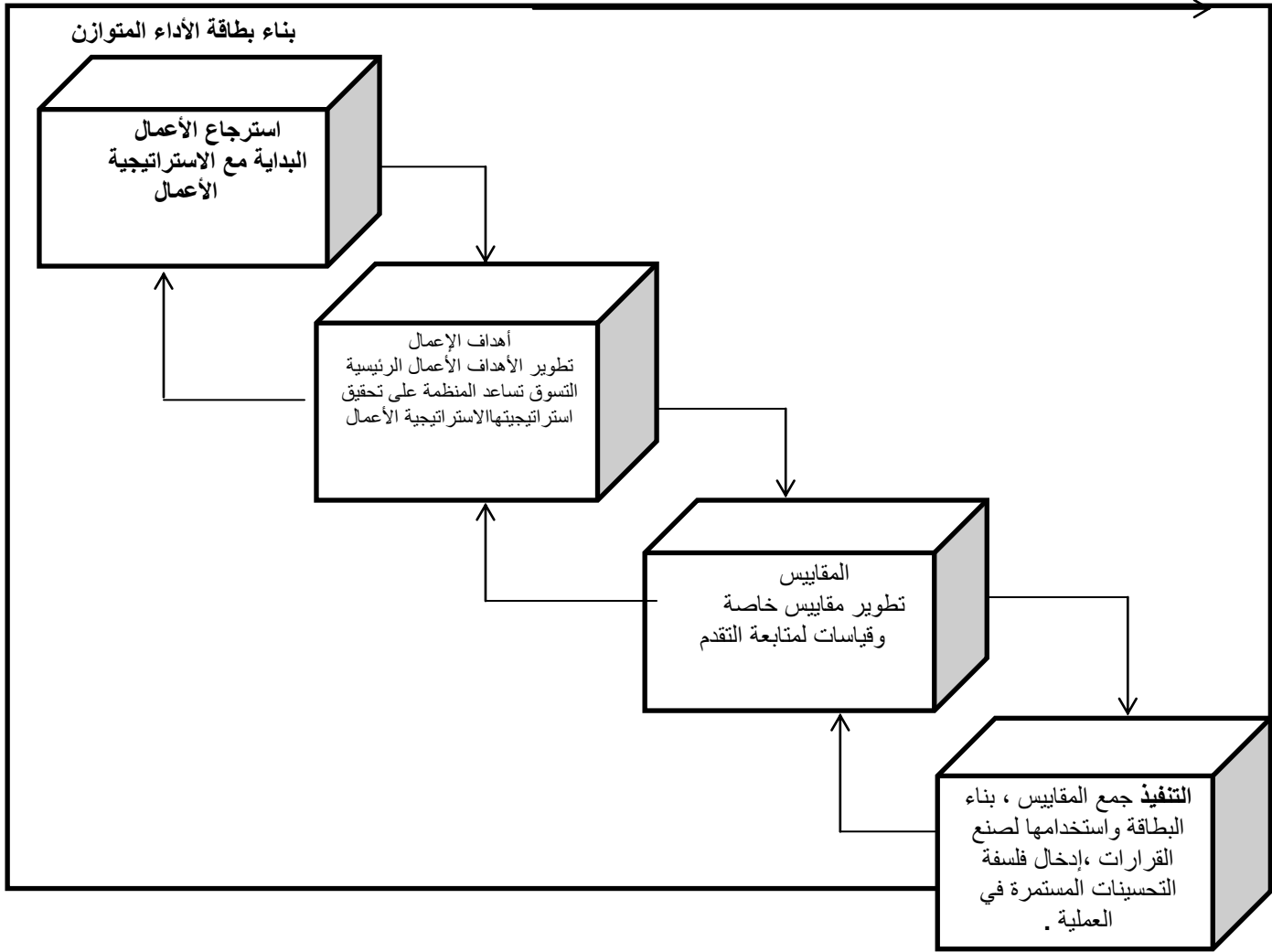
يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الاستراتيجية والتي تعتبر أداة الاتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من إن يعملون بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة .

**4.** اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من أهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً ، أي يجب قياسها ، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. ويعرف هذا المؤشر بأنه معلومة رقمية يتم اختيارها من اجل التقييم لمجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف المرافقة.

**5.** إعداد خطط عمل: يجب على الإدارة المنظمة إعداد مخطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل ، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق . ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر .

**6.** متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى كل المستويات الإدارية في المنظمة وذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة للمؤسسة .

الشكل رقم (1-4) خطوات تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن



لمصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة، دار الكتب العلمية للنشر، 2012، ص 101 .

### المطلب الثاني: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

إن تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمستوى الشامل هو نفسه لمستويات وحدات الأعمال ، فهي تتألف من عدد من الأهداف الإستراتيجية والمقاييس التي تتجمع في مناظير أربعة ( المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية التعلم والنمو ). ويمكن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بطرائق متعددة ، فالأسبقية الأولى للتنفيذ تضع في الحساب ما يجب أن تبنيه أو تحضره ليتلاءم مع منظمة معينة ، وأن البطاقة الجيدة هي التي تعكس الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وتوفر الإطار الذي يساعد على تشكيل سلوك العمل ، ويسمح لكل فرد بقياس أدائه ، ويوفر بيانات الأحداث التغييرات السريعة بما يعزز الأداء.<sup>1</sup>

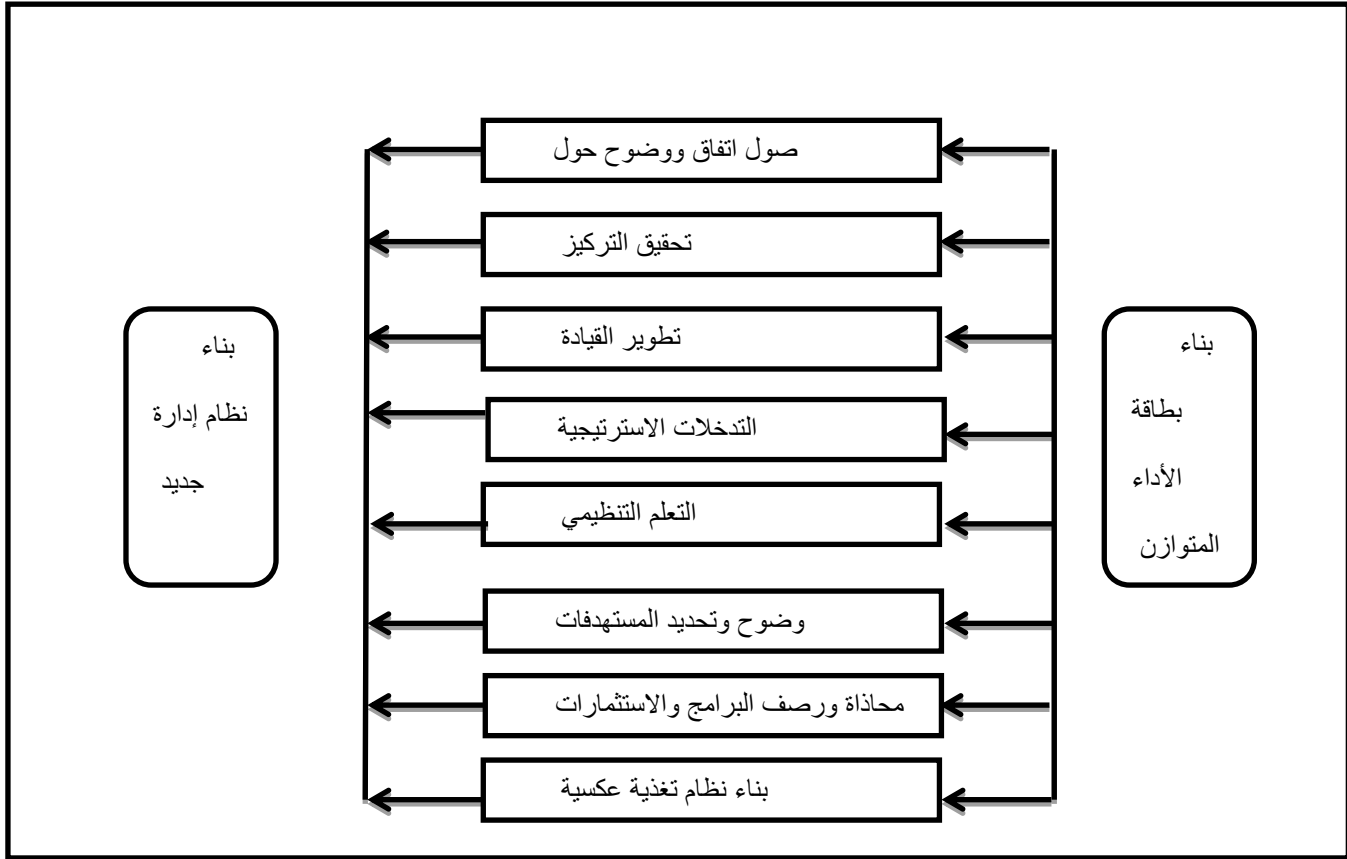
<sup>1</sup> - مسلم علاوي السعد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص102.

– ويتضح مما سبق أن تنفيذ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب التزاما وقيادة من الإدارة العليا ، وتشكيل فريق بناء بطاقة ( يرأسه نائب رئيس الإدارة التخطيط الاستراتيجي ) ، ويقوم الفريق بإدارة المقاربات مع رؤساء الإدارات ، ويجري مناقشات مع الإدارات التنفيذية عن الزبائن والمنافسين والتطورات التكنولوجية ، والبحث عن مقترحات عن الأهداف بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة ، عندئذ يتقابل الفريق ليناقد الردود ، ويبني قائمة بالأهداف مرتبة حسب الأهمية .

– عند الاجتماع الفريق مع رؤساء الإدارات ، فإنه يبحث عن تحقيق أجماع في الرأي حول الأهداف ، وتأسيس روابط السبب ، والأثر بين الأهداف التي تم اختيارها وهذا يتم من خلال تقسيم الإدارة العليا إلى أربع مجموعات كل مجموعة مسؤولة عن واحدة من الأبعاد الأربعة ، فضلا عن اشتراك ممثلين من المستويات الإدارية الدنيا ومديري الإدارات الرئيسية في كل مجموعة لتوسيع قاعدة المدخلات وتكون مهمة كل مجموعة تحديد مقاييس لكل هدف ، ومصادر المعلومات لكل مقياس عندئذ يتم اللقاء بين مجموعة لوضع الصيغة النهائية لبطاقة المقاييس تشمل الأهداف: المقاييس ، مؤشرات الأداء المستهدف ، المبادرات ، وبعد إقرار الصيغة النهائية لكل منا سبق ذكره يتم توصيل البطاقة إلى كل المستويات ، وتستخدم لتقييم أداء الإدارات المختلفة للشركة أو المنظمة.

– يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن أيضا وجود برنامج محدد و واضح المعالم، يستوعب الأسس العامة للبطاقة يأتي منسجما مع قدرة المنظمة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديدة قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المنافسة ويعطي مؤشرات إيجابية للتطوير والتحسين المستمر.

الشكل (1-5) : تنفيذ بطاقة الداء المتوازن



المصدر : مسلم العلاوي السعد وآخرون ، بطاقة العلامات المتوازنة ، دار الكتب العلمية للنشر ، لبنان ، ص103.

### المطلب الثالث: جوانب القصور في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

إن أهم النقاط التي تشكل خطورة عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن هو التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها ، حيث إن تطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحيانا كافة الأفراد في المؤسسة وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهرا ، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء ، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى تطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن.<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط ، وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف للمؤسسة ككل

<sup>1</sup> - ثورية عزات أبو مارية ، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ، جامعة الخليل رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، تخصص إدارة أعمال ، 2008 ، ص53 .

وهو من أهم أهداف استخدامها . بالرغم من تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في كثير من المنظمات العالمية ، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور في تنفيذها جاءت من أوساط الأكاديمية ، ويتمثل ذلك في الآتي:<sup>1</sup>

1. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتيت الجهود على الأهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة قياس الأداء المتوازن.

2. تفترض بطاقة القياس الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية. ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل . ولكن يرى بعض العلماء عدم وجود هذه العلاقة بين القياسات في بطاقة الأداء المتوازن .

3. بطاقة الأداء المتوازن تحمل البعد الزمني : والنقطة الحاسمة في بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من افتراض أن الربط بين النقاط المختلفة من الوقت يجب أن تكون مفهومة وتلاحظ ، أن بطاقة الأداء المتوازن لا تتضمن البعد الزمني في العلاقات بين السبب والنتيجة ، حيث يتم قياس السبب و التأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في عين الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني .

4. عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جدا ، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل . وأن الصعوبة في فهم بطاقة الأداء المتوازن تكمن في التركيز على مجالات مختلفة، وفي نفس الوقت ليس هناك عدد محدود من المؤشرات يجب لاعتمادها.

5. عدم وجود تكامل بين إجراء المستويات العليا والمستويات التشغيلية . مما يؤدي إلى عدم فهم المستويات التشغيلية لفهم بطاقة الأداء المتوازن ، وعلاوة على ذلك فان غياب التكامل يحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستويات العليا فقط ونتيجة ذلك قد يفشل الخطط الاستراتيجية للمنظمة بسبب ضعف التماسك والتكامل بين مستويات المنظمة .

6. عدم وجود مقاييس لبعض المتغيرات الأداء ، حيث إن وجود المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، بالتالي فان عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها .

7. العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن. هرمية بطاقة الأداء المتوازن: أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً هرمياً مما يعرضه للانتقادات .

<sup>1</sup> ثورية عزات أبو مارية، المرجع السابق، ص54.

8. ومن بين أهم الأخطاء التي تؤدي إلى عدم التطبيق السليم للنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الواقع العملي مايلي :

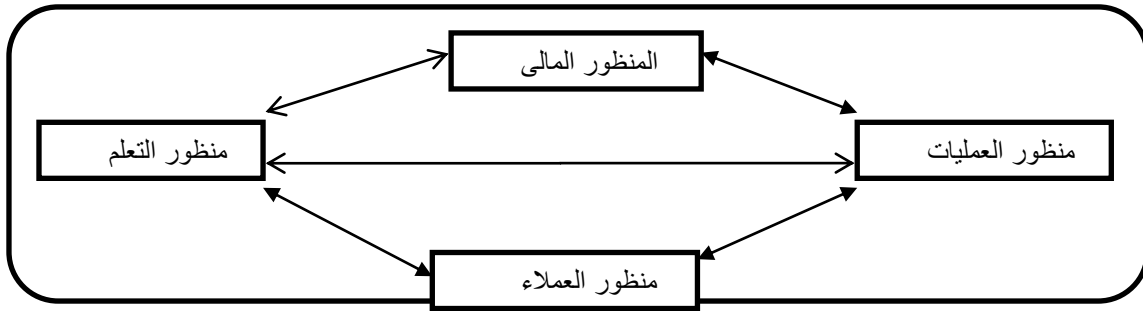
- عدم تحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية .
- عدم الترابط بين المقاييس الأداء الأساسية و الأهداف الاستراتيجية.
- اقتصر المنشأة على استخدام المؤشرات التابعة .

**المطلب الرابع: الإبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن**

سنتطرق في هذا المطلب إلى الجوانب الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والمحاور التي يحتويها كل جانب من الجوانب.

**(1** الجوانب الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل : (1-6): ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن



لمصدر: إحسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي ، التغيير التنظيمي (منظور الأداء المتوازن ) ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،

الأردن ، 2015 ، ص 40 .

يمكن توضيح المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل أعلاه كم يلي:<sup>1</sup>

أ. **الجانب المالي**: يعكس الجانب المالي متطلبات مالكي المنظمة وذوي المصالح ، ويركز على تعظيم الربحية

من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء<sup>2</sup>. وحيث يتضمن قياسات تقيس ربحية المنظمة<sup>3</sup>

ب. **جانب العملاء** : يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي تستخدمها المنظمة ثم يتم تحديد قياسات

الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء حدد ، حصر المنظمة من السوق<sup>4</sup>.

ت. **جانب العمليات الداخلية**: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إيجادها،

<sup>1</sup> - إحسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره 39.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 41.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 85،

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 85

والتي تمكن من : الوصول للأهداف المقدمة لإرضاء حملة الأسهم، إن قياسات التقليدية تراقب وتساعد على تطوير العمليات الحالية ولكن القياس المتوازن للأداء تحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء.<sup>1</sup>

ث. جانب التعلم والنمو :إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى ولمنافسة العامية تقتضي تطوير الأداء والمهارات دائمة ، ويأتي النمو والتطوير في الأفراد والنظم ، الإجراءات ، وبذلك يجب الاستثمار في إعادة تطوير الأفراد ، تطوير النظم ، تطوير الإجراءات .<sup>2</sup>

### (2) المحاور التي يحتوي عليها كل جانب

لكل جانب من الجوانب بطاقة الأداء المتوازن حيث تحدد المنظمة المحاور التالية:  
الأغراض، المنظورات، الأهداف، المبادرات .<sup>3</sup>

(1) الأغراض: وهي الأغراض الرئيسية التي يجب تحقيقها مثلا لنمو، التوسع والانتشار.

(2) المنظورات ( القياسات): وضع المنظورات التي ستستعمل لقياس مدى تقدم المنظمة نحو بلوغ الهدف .

(3) المبادرات: وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

(4) الأهداف: تحديد نسب النمو المستهدفة والأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها.

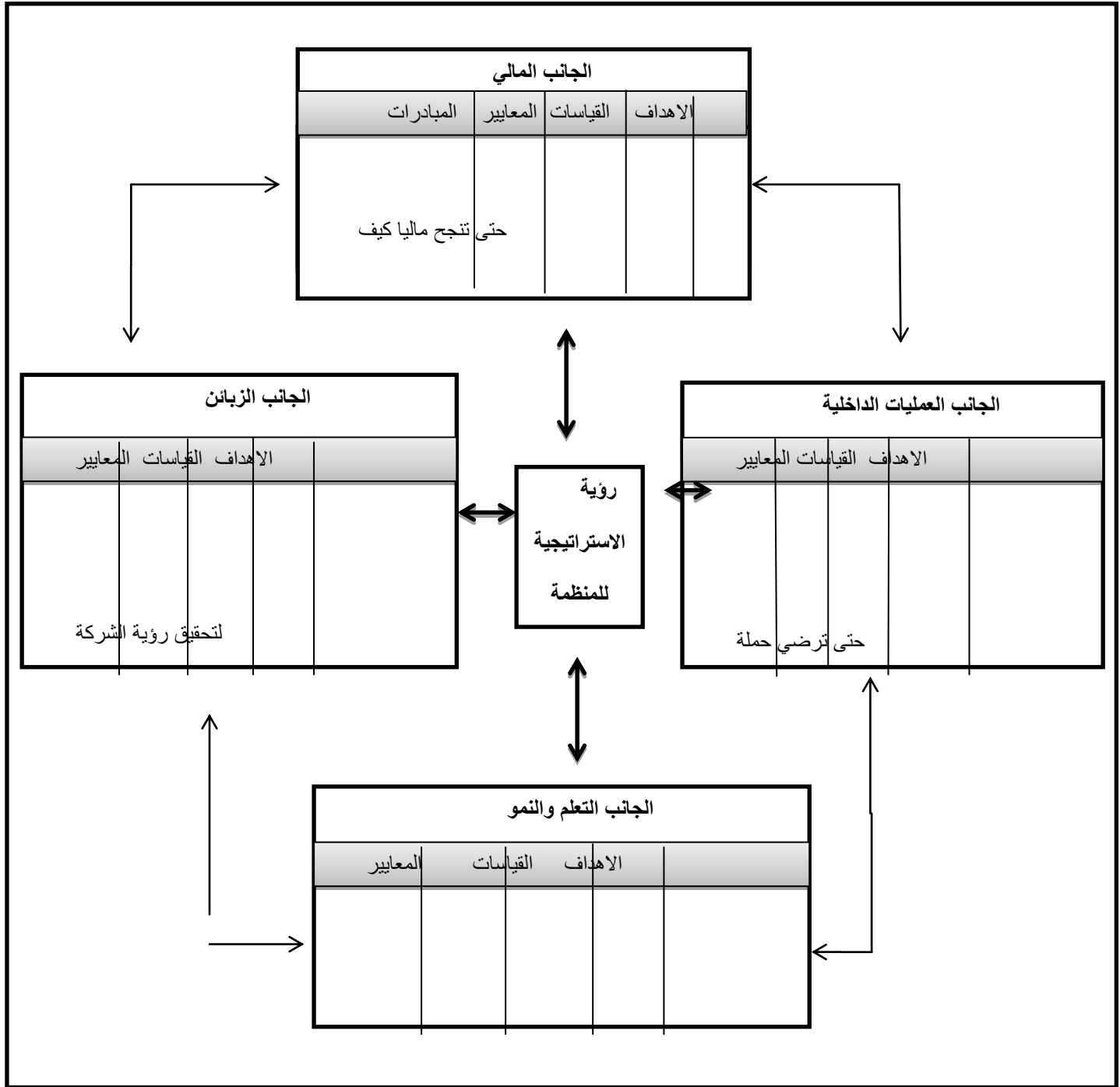
والشكل التالي يوضح المحاور التي يشتمل عليها كل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص86

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 86 .

<sup>3</sup> - إحسان محمد ضميرن ياغي ، مرجع سبق ذكره، ص 46

الشكل (1-7): محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن ، (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ، المكتبة العصرية

لنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 89.



يساهم الشكل السابق في معالجة المشكلة التي تواجه الأشخاص الذين يسمعون أو يقرؤون عن بطاقة الأداء المتوازن ، مع عدم تصورههم بشكل حسي لماهية هذا الشيء المسمى بطاقة الأداء المتوازن ، وعليه فقد تسهم هذه المصطلحات في تحقيق الغرض المنشود في إيصال الفكرة :<sup>1</sup>

1. الجانب : وهو احد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن ، وتمثل تلك الركائز في الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية ، ويحتوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين ، والمؤشرات ، والمعايير ، والمبادرات ، .

2. الأهداف: والأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة بوقت زمني لإتمامها.

3. المؤشرات: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف ( سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية الاستقراء للحالة بشكل سريع.

4. المبادرات: وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف .

5. العلاقات السببية: كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب والنتيجة وإذا يجب إن تحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقات الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

6. هل يمكن تجاهل القياسات المالية: ينادى البعض إلى الاستغناء عن القياسات المالية في قياس الأداء المنظمات حيث أنها لا تقدم ميلا قويا على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء ، جودة... الخ. حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب ، والتي تمكن المنشآت من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية المدخلات اقل .

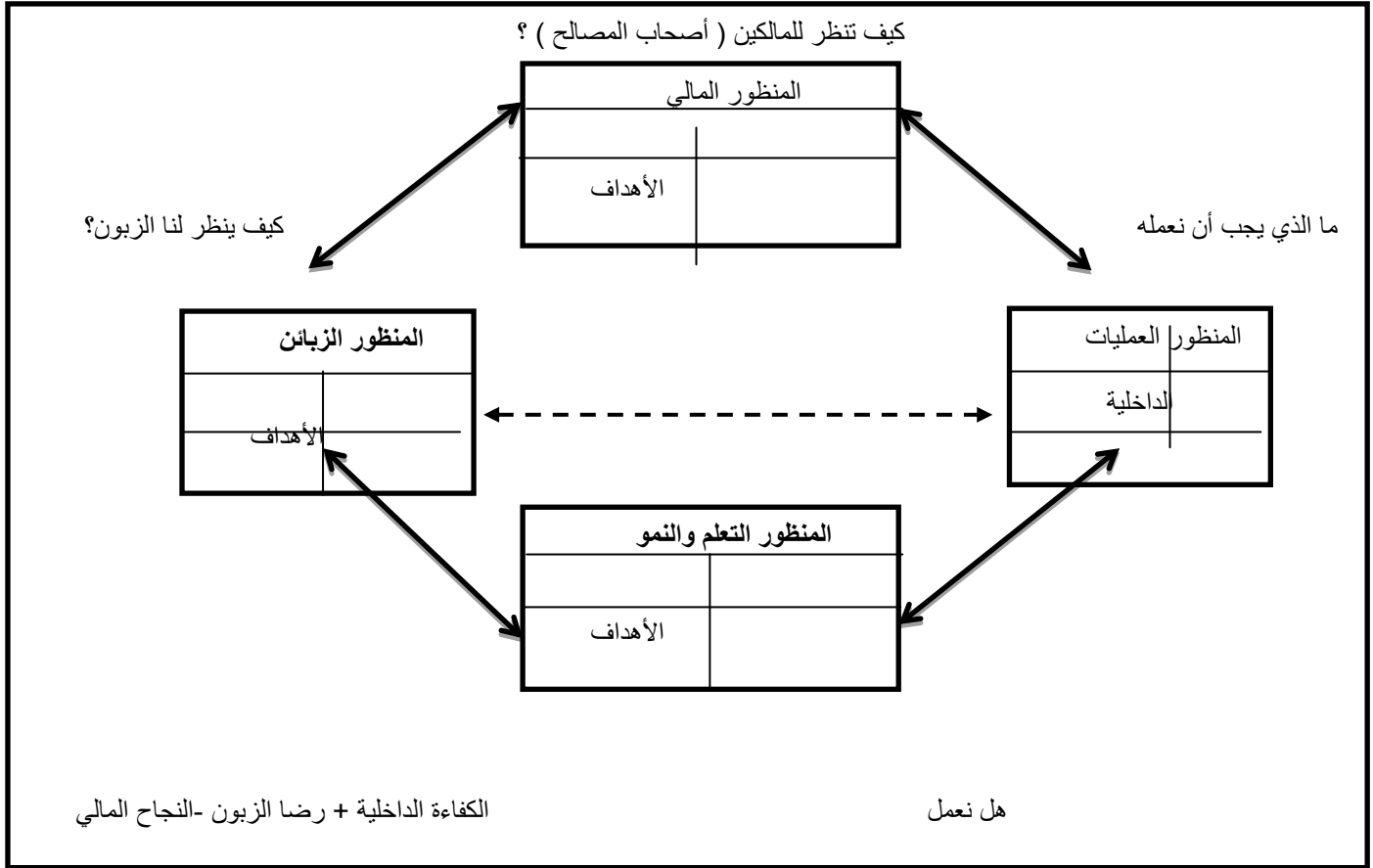
7. أربعة جوانب فقط: هل هي كافية ؟ يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلا يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع المنظمات أخرى جانب الموارد البشرية .

8. الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة للأنشطة، يقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطور، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع خدمة العملاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 89 .

الشكل ( 1-8): العلاقات في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، نظم إدارة المعلومات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 278 ،

### المبحث الثالث: تحليل بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كآتي: عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ومناظير بطاقة الأداء المتوازن، تطوير واستخدام نظم بطاقة الأداء المتوازن. وكل هذه العناصر تساعدنا في تحليل بطاقة الأداء المتوازن وتساعدنا في معرفة الدقيقة لها.

### المطلب الأول: عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

- 1) هناك عدة عوامل تساعدنا في تنفيذ الجيد لبطاقة الأداء المتوازن وتسهم في نجاحها وهي كآلآتي:<sup>1</sup>

فهم الذات :تستخدم العديد من المنظمات بطاقة الأداء المتوازن لحشد استراتيجيتها عندما نجد صعوبة بالتعبير بوضوح عن هذه الاستراتيجيات ، ومن الضروري الإشارة إلى أن المنظمة تشبه الفرد في ضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفعالية . ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة . وهنا الأمر يتطلب إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة اعلي في القدرات وفي الذات. أن فهم الذات لايمكن أن يتم إلا من خلال وعي وفهم حال للقابلية والمهارات والتي بدونها لايمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن.
- 2) فهم دور تعلم البطاقة المتوازنة: من الضروري تفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بحالة التحفيز والتحرك باتجاه الأداء المتميز . وتعتمد العديد من المنظمات منهجيات مختلفة لفهم هذه الحالة . وهذا يمكن المنظمة من التكيف والفهم السريع لما يجري حولها من إحداث والاستجابة لها. التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن على أنها مشروع متكامل: أفضل طريقة للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن هي جعلها جزءا أساسيا من الأعمال، وذلك يجعلها مشروعاً منتجا ذا قيمة وفائدة للمنظمة. أما إذا اعتمدت المنظمة توجهات بخلاف ذلك فان النظام يصبح جزءا من جدولة بمعطيات نقطية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية وغير مفيدة عند الاستخداممدعم الإدارة العليا :أن بطاقة الأداء المتوازن لا تملك عصا سحرية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث لا بد من دعم الإدارة من اجل أن تكون عملية التطبيق ناجحة .
- 3) فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة فان ذلك يساعد العاملين على التزام العاملين بتنفيذ البطاقة ، وإسراعهم في عملية التطبيق ، ويخفف من معارضة تطبيقها .

<sup>1</sup> -محمد فتحي عبد الهادي وآخرون ، مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 22 ، العدد 1 ، مارس 2016، ص354ص353.

(4) الحوافز المادية والمعنوية: إذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم البطاقة وتطبيقها. وهذا يعد دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق البطاقة .

(5) فعالية الاتصال: إذا كانت الاتصالات التي تجري في داخل وخارج المؤسسة ليست كلها فعالة ، فيجب على الإدارة التركيز على عملية الاتصال بشكل سليم ، حتى تصل الرسالة إلى المستقبل ويستوعب مضمونها بشكل جيد ، إذ إن بطاقة قياس الأداء المتوازن الجيد تحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومباحثات بين العاملين بالمؤسسة وذلك لإقرار خطة العمل ، والمحاور الرئيسية للمقاييس التي يجب إن يتم التركيز عليها .<sup>1</sup>

(1) إدارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق قياس الأداء المتوازن إجراء عدة تغييرات في المؤسسة ، سواء كانت ذلك التغيير متعلقا بالثقافة ، أو بالمنظمة ، أو العاملين ، وذلك للتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة وكذلك الإيفاء برغبات المستفيدين من المؤسسة ، وبالتالي فإن المكتبة أن تجري التغييرات المطلوبة لمواكبة هذه التغييرات التي تواجهها .<sup>2</sup>

(2) دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة: حيث أن اتخاذ الإجراءات الصحيحة لا تعني بالضرورة أنالاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستم صياغة استراتيجيات جديدة ، فالإجراءات التصحيحية من المفترض أن تضع المكتبة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة ، واستغلال الفرص المتاحة ، ومعالجة مواطن الضعف والتقليل من التهديدات الخارجية .

(3) تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: لان من الأهمية أن تحدد الأهداف بطريقة تسمح باستيعاب القائمين على تنفيذها. كما يجب مراعاة الدقة ، والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف كما يلي.

أ. أن يكون هناك على الأقل مقياس واحد لكل هدف تم تحديده.

ب. أن تقوم الأهداف بتعريف وتفسير الأهداف بشكل محدد وكمي

ت. أن تولد المقاييس التغيير وتشجع السلوك الصحيح.

ث. أن تكون لها القدرة على التأثير في المخرجات .

<sup>1</sup> مسلم العلاوي السعد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص105.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص106

### المطلب الثاني: منافع بطاقة الأداء المتوازن

تسمح (BCS) بتقييم أداء المنظمة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:<sup>1</sup>

1. تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة ويوازن بين:

أ. المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء )، والمؤشرات الداخلية ( الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، والتطوير المؤهلات ).

ب. مؤشرات النتائج ( الأداء السابق ) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.

ت. مؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء .

وكل مؤشر عبارة عن حلقة في سلسلة السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع اتصل إلى النتائج المالية.

2. تشكل (BCS) أداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي : إذ أن النموذج الذي قدمه Kaplan et Norton

( ) يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي . فهذا الأخير و ( BCS ) تربطهما علاقة وثيقة ترتكز أساسا على النقاط التالية:

- يتم التوفيق بين القيادة الاستراتيجية والعناية بفضل الربط بين المؤشرات الاستراتيجية القائدة والمؤشرات التاريخية التابعة وعلى أساس السلسلة السببية.

- تقوم BCS على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، يتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الاستراتيجية التي تتضمنها.

- تقوم BCS على نظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية واستراتيجية.

3. تشجع BCS على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس ، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع . أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير BCS فيسمح بتطبيق الاستراتيجية.<sup>2</sup>

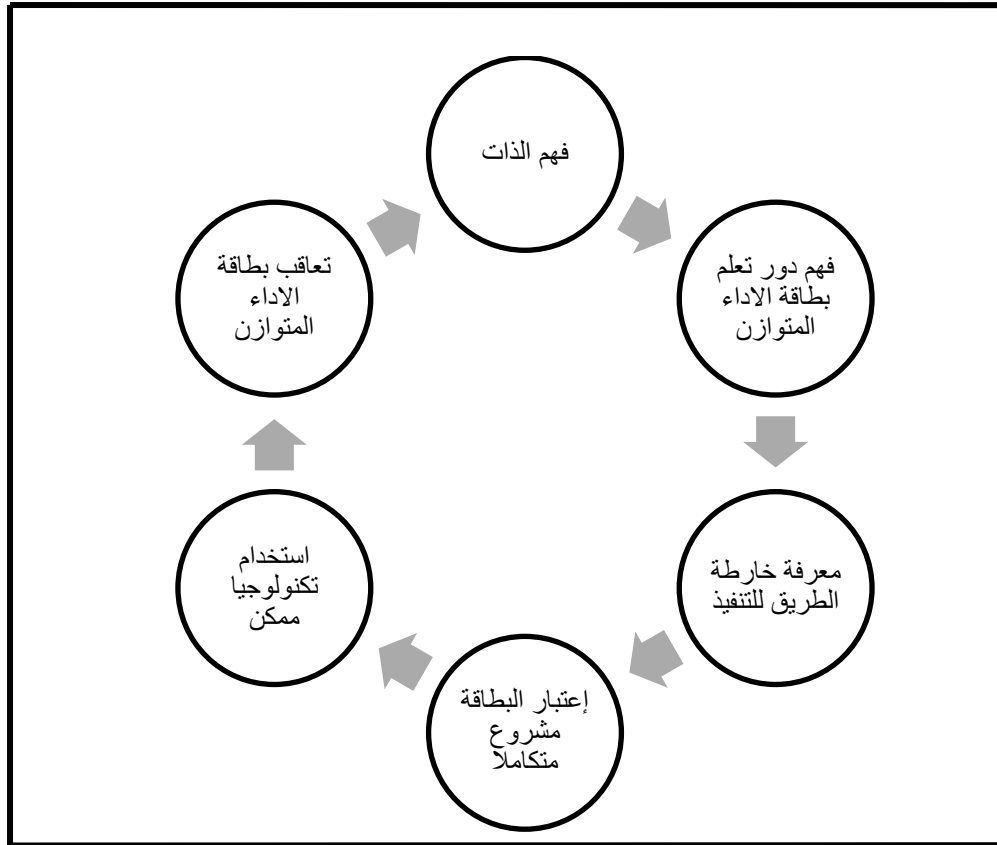
<sup>1</sup> - نعيمة بجياوي ، خديجة لدرع ، بطاقة الأداء المتوازن BCS أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية ) ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 22 و23 نوفمبر 2011، ص 83 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص83

4. تؤكد BCS على الأهداف والمؤشرات المالية ، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.<sup>1</sup>

5. تعتمد BCS إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين ، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحدودة لتنفيذ الاستراتيجية.<sup>2</sup>

الشكل ( 1-9):عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : مسلم علاوي السعد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

### المطلب الثالث: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مناظير التي تعتبر هي أساسها ومن هذه المناظير نذكر :

1. منظور المالي: يعتمد نظام التقييم المتوازن لأداء على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنظمة ذاتها ، وتعتبر الأهداف المالية عن المحصلة النهائية للعناصر الثلاثة الأخرى للنظام والتي تضم عملية التعلم والنمو

، العمليات الداخلية ، والعملاء ، وينصب المجهود في كافة هذه العناصر على تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية للاستراتيجية المنظمة، فإن أي مقياس يتم اختياره أو تحديده لقياس الأداء المالي للمنظمات يجب أن يكون مرتبطاً بعلاقة وثيقة بالاستراتيجيات والعلاقات السبب والنتيجة مع العناصر الأخرى للنظام.<sup>1</sup>

2. منظور العملاء: تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجات، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الاستياء التي لا يريدونها الانتظار في الصف للحصول على الخدمة ولا يريد معلومات غير مفيدة من أفراد ماضلين يتعاملون معه بشكل غير لائق. ولكن العملاء يريدون أداء أعمالهم وتنفيذ وعودهم وتحقيق أهدافهم . وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته . وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المنظمة وفعالية وكفاءة من خلال تحقيق رضا العميل، وذلك من خلال التوجه نحو التركيز على تحديد وفهم حاجات العميل التي صممت لتحقيق التوقعات. و على الرغم من إن كان عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامة لمعظم العملاء تتضمن سرعة الاتصال بالمنظمة ، سرعة البث في الشكاوي ، سرعة الحصول على الخدمة ، وهذا يتطلب من المنظمة أن يكون لديها نظاماً للجودة والمعلومات.<sup>2</sup>

3. منظور العمليات الداخلية: وهي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم تلبية حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين. أن مقياس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء. كما على المنظمات أن تحاول تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان استمرارها لقيادة السوق. وان تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بواسطتها وتحديد مقاييس لكل منها.<sup>3</sup>

4. منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أنتوحيدها المنظمة للتطوير والنمو طويل الأمد.

فمن الملاحظ إن منظورين السابقين لأداء قد حددا العوامل والمؤشرات الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي ، فوحدة الأعمال لا تكون قادرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للعملاء والعمليات والأنشطة

<sup>1</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 240.

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2009، ص 226 .

<sup>3</sup> - فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون سنة نشر ، ص 518.

الداخلية باستخدام تقنيات وإمكانيات حالية فقط ، بل لابد للمنظمة أن تستمر وتتواصل بتحسين إمكانياتها وتطويرها لخدمة الزبائن وتحقيق أهداف المالكين وغاياتهم<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: تطوير واستخدام نظم بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم البرامج مستخدمة في تطوير نظم بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>

أولاً :البطاقة بصفتها نظام :تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصفتها إطار لقياس الأداء غير مالي في الصناعات الخاصة وتم استخدامها في الوقت نفسه في القطاع العام بعد إجراء بعض التغييرات التي تستجيب لطبيعة القطاع الحكومي ، وهي تصبح بهذه الحالة اقرب في عملياتها لمنظمات القطاع الخاص منها إلى القطاع الحكومي ، مما يبرر استخدام نظام البطاقة في هذه القطاع .

1. نظام البطاقة: هو نظام لقياس الأداء يركز على سلوك العاملين في الأعمال ذات العلاقة المباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك بواسطة مجموعة من المؤشرات والنتائج التي تعكس ذلك.

2. البطاقة بصفتها نظام قياس : تتميز البطاقة بأنظمة القياس التي تتضمنها محاورها ، وطريقة استخدام هذه المقاييس ، والكيفية التي ترتبط بها نتائج القياس ، تشكل المقاييس الرئيسية والفرعية والعلاقة فيما بينها ، نظام قياس شاملاً لأداء المنظمة ، مدخلات نتائج قياس محور التعلم والنمو ، وعملياته نتائج قياس محور العمليات الداخلية ، ومخرجاته نتائج قياس المحورين المالي والزبون . غالباً ما يقاس الأداء المالي بمقاييس الربحية ، أو أية مؤشرات أخرى تلبى احتياجات المالكين ، وقناعة الزبون المرتبطة بقياس (جودة المنتجات والخدمة المقدمة، والكلفة، والأسعار المخفضة، فضلاً عن حصة السوق).

ثانياً: بناء البطاقة: يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال إطار مكون من ست خطوات ويتم تنفيذها من خلال خطوات أخرى نذكر منها:<sup>3</sup>

الخطوة الأولى: التقديم: ويعني (تقييمها أولياً) للجوانب الأساسية للمنظمة ، تنجز معظم المنظمات هذه الخطوة من خلال إجراءات التقدير الذاتي للمديرين الناتج عن جهوداتهم في ورش العمل ، إذا يقوم المديرين والرؤساء بمناقشة نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات ، وتوثيقها . ولا حاجة لإعادة هذه التخمينات أو التقديرات إلا بعد ستة أشهر .

<sup>1</sup> - فاضل حمد القيسي ، الرجوع السابق ،ص 582 .

<sup>2</sup> - مسلم علاوي السعد وآخرون ،ص مرجع سبق ذكره ،ص 148 / 151.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 154 / 160



الخطوة الثانية: تطوير استراتيجية الأعمال الشاملة : يتم في المنظمات الأعمال الكبرى تطوير نماذج متنوعة للاستراتيجية نصف نماذج استراتيجيات أعمال محددة ، أما في المنظمات القطاع العام فان النموذج الاستراتيجي تشمل بناء مجتمع قوي ، متطور ، التعليم ، تنمية أساس الضريبية .

الخطوة الثالثة : تجزئة الاستراتيجية الأعمال إلى مكونات صغيرة :غالبا ما توصف مكونات تجزئة الاستراتيجية (الأهداف) ، وقد تضمنت استراتيجيات مكونات مثل :الإبداع والسرعة في إعادة تنمية أو تعريف سوق العمل ترويج عل ، أو رحلات من نقطة إلى نقطة تثبت هذه الممارسات (نسبة عالية من تأجير الطائرات هيكل بسيط).

الخطوة الرابعة :وضع خارطة استراتيجية الأعمال الشاملة :ترسم الخارطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال على أساس استخدام روابط السبب والنتيجة ، والارتباطات المنطقية فيما بينها . بما يمكن من تحقيق التواصل بين مكونات الاستراتيجية وأهدافها، وجعل المكونات تأخذ مكانها المناسب في مناظير البطاقة.

الخطوة الخامسة: تطوير مقاييس الأداء لملاحظة التقدم على مستوى الاستراتيجي ولعملياتي:نستخدم الخارطة الاستراتيجية التي تم تطويرها في الخطوة الرابعة ، في تحديد الأهداف وتطوير مقاييس أداء جيد لكل هدف ينبغي البحث عن عدد قليل من المقاييس والتي توصف بمقاييس الأداء الحرجة ، وهي مهمة وأساسية للنجاح الشامل للمنظمة .

الخطوة السادسة : تحديد المبادرات الاستراتيجية:بعد إن تتخذ المبادرات الاستراتيجية الجيدة ، تظهر الحاجة إلى التمويل عملية لتنفيذها وضمان النجاح الاستراتيجيات التي تم تطويرها ، وتتصف المبادرات المطورة في نهاية عملية بناء بالصفة الاستراتيجية أكثر مما لوكانت قد طورت ، يجب الانتباه إلى ضرورة تجنب التسرع ، التهور في الحكم عليها ، لان المبادرات وسائل وليست غايات .

## خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الأول من بحثنا إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، حيث انه برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء ، وتعمل على إعطاء نظرة شاملة للمؤسسة عن كل الجوانب المحيطة بها والبيئة التي تنشط فيها، وذلك من خلال أربعة مقاييس ( المالية، زبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) . كما أن التطبيق الفعال لها يتطلب مجموعة من الآليات التي تساهم في نجاحها وتحقيق الأهداف، كما أن العديد من التجارب ترى أن بطاقة الأداء المتوازن لاتقتصر أو تترجم للمؤسسة وضعها الحالي والمستقبلي بل هي تساعد في تسهيل وتنفيذ استراتيجيتها ، وهي بذلك نظام متكامل فيما بينها بالنسبة للإدارة الاستراتيجية.

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

## تمهيد:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين في عدة مجالات منها ( علم النفس، علم الاجتماع، السلوك التنظيمي)، وهذا نظرا لارتباطه بأهم عنصر تملكه المنظمة، إلا وهو المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي لها ولوجودها، ولذا تلعب الحالة النفسية له دورا كبيرا وضروريا بالنسبة للمنظمة وذلك لان رضا العامل عن وظيفته له دور كبير في الرفع من مستوى أداءه، وتخفيض معدلات الغياب، وحوادث العمل، وما ينجم عليها من مشاكل أخرى التي تحدث داخل المنظمة.

حيث أن الرضا الوظيفي يساهم في استقرار التنظيمي وولاء الفرد اتجاه منظمته، ويساعد في خلق العملية الرقابية الذاتية للأفراد على أنفسهم والعمل الذي يقومون به، ويقلل من العمل لالرقابي الذي يمارسه المسئولين في المنظمة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**

**المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي**

**المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع الرضا الوظيفي**

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد شغل موضوع الرضا الوظيفي حيزا واسعا من اهتمام عديد الباحثين والعلماء حيث اهتم بالعنصر البشري، وكذلك أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وعناصره ،والعوامل المؤثرة فيه والأسباب التي تؤدي إلى حدوثه. **المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.**

سنحاول منت خلال هذا المطلب التطرق الى كل من تعريف واهمية الرضا الوظيفي.

**أولا:تعريف الرضا الوظيفي**

لقد تعدد تعاريف حول الرضا الوظيفي وذلك لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالفرد، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

1. يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.<sup>1</sup>

2. وقد عرفها كاربتر على أن الرضا الوظيفي "هو انعكاس للحاجات النفسية والاجتماعية "

وبين لوكس "إمكانية التعبير عنه بالقدرة على تحقيق السعادة أو حالة عاطفية إيجابية الناتجة من تقويم الفرد وظيفته أو ممارسته لها". ووصفه هامر وأوكان ب " اتجاه الفرد نحو الوظيفة " . وقدم دابرين تعريفا عاما له ، مشيرا إلى أنه " إشباع الحاجات والمشاعر وبلوغ القناعة والاطمئنان في العمل " .<sup>2</sup>

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه ذلك الشعور الايجابي الذي ينتج عن الفرد من خلال تقييمه لوظيفته والعمل الذي يقوم به.

<sup>1</sup> - عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل ،نيو لينك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2015 ، ص09 .

<sup>2</sup> - نعيمة عباس الحفاجي ، تطور فكر قيادة المنظمة (بين الأصالة والحداثة والمعاصرة ) ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2014، ص64 .

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي أهمية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وذهنية، وجسدية، ومعنوية عالية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
2. انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض و دوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض في السرقة والغدر والضياع.
3. انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والتظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء، والانتماء إلى للمنظمة.
4. يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقتهم الفكرية والذهنية.
5. تتسم المنظمة بالتمسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز أدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في مجالات العمل كافة.
6. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال.

### ثالثا: عناصر الرضا الوظيفي

تتلخص عناصر الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>2</sup>

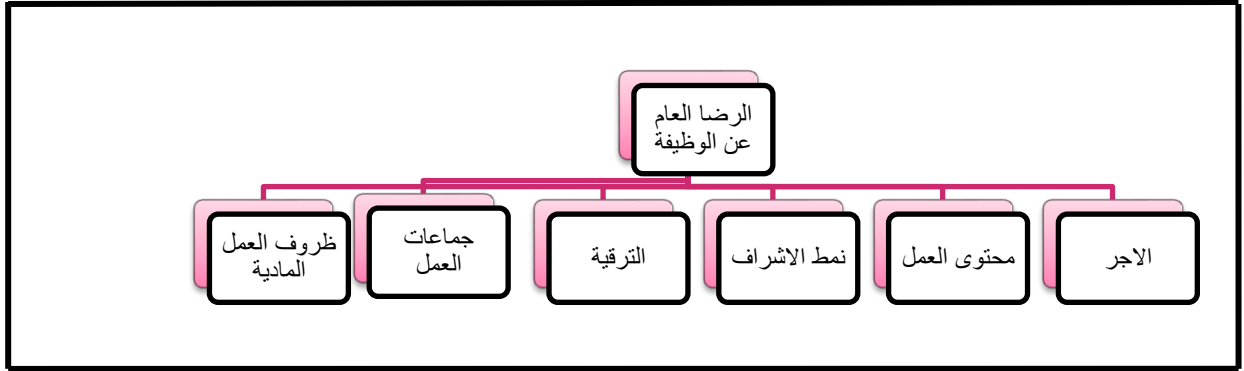
1. الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير من المنظمة للفرد.
2. الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:
  - درجة تنوع مهام العمل: حتى لايسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.
  - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية .

<sup>1</sup> - أنعام الشهابي وآخرون ، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008، ص119

<sup>2</sup> - عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

- استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل .
- خبرات النجاح والفشل في العمل: ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته.
- 3. الرضا عن فرص العمل: لتحقيق التطوير من الأفراد.
- 4. الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين، لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.
- 5. الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.
- 6. الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات الراحة، التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.
- 7. الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.

### الشكل رقم (1-2): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 140.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

لقد اختلف الباحثون والعلماء من حيث تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، ولذلك ظهرت العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ومن أهم هذه النظريات هي النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية، والعلاقات الإنسانية، والمعاصرة (الحديثة) وستتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

**أولاً: المدرسة الكلاسيكية:**<sup>1</sup> هي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776 في بريطانيا، وخاصة في المجالات الإنتاجية والاقتصادية. ومن أهم هذه الدراسات والنظريات التي نشأت في ظل فكر المدرسة الكلاسيكية:

1. الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

2. نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول

3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

وستتناول هذه النظريات بشكل مفصل على النحو التالي:

**1. الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):**<sup>2</sup> يعود النقل في انتشار وشهرة ومعرفة هذه الإدارة العلمية على المستوى الإداري العالمي، إلى فريدريك تايلور الذي عرف بالأب للإدارة العلمية وهو من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية فيلاديفيا.

عمل فريدريك تايلور في إحدى مصانع الحديد في فيلاديفيا كمهندس، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بالإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد والموارد ...

حيث ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، باستخدام الآلة في النتائج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجود الإنتاج، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجبوسي ، جملة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008 ،ص33.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 49.



غير علمية، فعمليات مثل التخطيط، التنظيم والتوجيه، والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، وإن التركيز على إنتاجية الفرد العمل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير أو صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بأعمال المشروع كافة، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بمتطلبات إدارة المشروع كافة مثل المتطلبات الهندسية، والإدارية، والمالية، والمحاسبية، والبشرية ... الخ، وضمن هذه الشروط والظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين

1. الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإشراف في هذه المواد لتقليل التكاليف.

2. الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة وبأقل التكاليف وزمن ممكن.

من هنا نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على الجانب الداخلي للمنظمة البيئية الداخلية وأهملت الجانب الخارجي لها أي البيئة الخارجية ، وبذلك أهملت وبشكل كبير التنسيق بين البيئتين الداخلة والخارجية مما شكل نقصاً فنياً كبيراً في بنية هذه النظرية .

2. نظرية المبادئ الإدارية ( هنري فايول ) :<sup>1</sup>

كما يطلق عليها أيضاً نظرية العملية الإدارية ، وتنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول. ولكن هناك كتاب آخرون قد أسهم و في هذه النظرية أيضاً، وأهمهم: ليندال ايروك ، ولوثر جوليك، والأمريكيان موني ورايلي. وكانوا جميعاً مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة تصلح لكل مدير في أي منظمة. كان هنري فايول مهندساً وقد عمل مديراً لمدة طويلة في أحد المناجم الفحم في فرنسا. وقد تميز عن تايلور في جانبين هاميين وهما

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 68

كما اهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير عمله)، وقد لخص أفكاره في كتابه الإدارة العامة والصناعة الذي صدر عام 1916. وقد اقترح فايول (14) مبدءا عالميا، يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، ومع ان كثير من هذه المبادئ تفتقر إلى العالمية، إلا أنها لاتزال الكثير منه يطبق في عصرنا الحاضر على النطاق واسع من قبل العديد من المديرين. وهذه المبادئ هي:

1. تقسيم العمل
2. السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية)
3. الانضباط (التزام العامل بالأنظمة)
4. وحدة الأمر
5. وحدة التوجيه
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
7. تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم
8. المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف وحالة
9. التسلسل الهرمي /الرئاسي
10. الترتيب والنظام
11. العدالة
12. الاستقرار الوظيفي
13. المبادرة
14. روح الفريق

ومن ناحية أخرى حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، وإصدار الأوامر، والرقابة. كان فايول صنف أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع)
- أنشطة تجارية(البيع والشراء والمبادلة)

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، المرجع سابق، ص 70

- أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف، والإحصاء).
- أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص).
- أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة) .

### 3. النظرية البيروقراطية ( ماكس فيبر)<sup>1</sup>

يعتبر ماكس فيبر الألماني الجنسية، رائد لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد المبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة الأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه بهذه النظرية في قوله إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضم الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد مرت فترة كان التطبيق السيئ للمفاهيم النظرية ذا أثر على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء، والتعقيد في المعالجة المشكلات الإدارية وغيرها، ونظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بريئة منه الاتهامات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.

ومن أهم مبادئ والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها نظرية البيروقراطية الإدارية لماكس فيبر:<sup>2</sup>

1. **عدم التحيز:** إن القوانين واللوائح جميعها يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الأساسي للمنظمة.

2. **تقسيم العمل وتنميطها:** يجب أن تقسم الأعمال وأن تنمط وفق الاختصاصات، ولكي يتم إنجاز هذا التقسيم لابد من تحليل الأعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاءة إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفاعليته دون اعتبار للشخص الذي

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 59

<sup>2</sup> - نفس المرجع سابق، ص 59، 61

يقوم بالعمل، وبالتالي يساعد على تلافي تدخل النواحي الشخصية في العمل ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين ومحد ذاتهم لإنجاز العمل، لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

3. **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** إن الوظائف ليست مقسمة وفق الاختصاصات فقط وإنما هي مدرجة وفق سلم خاص للسلطات، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف، والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التيسر تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون كما انه في الواقع يمثل خارطة لعلاقات الوظائف بعضها بعض.

4. **استخدام الخبراء:** إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم، فالمحسوبة والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة في معالجة المشكلات التكنولوجية والسهر على أداء الأعمال.

5. **القواعد والتعليمات:** تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى نوع من هم الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

6. **التدوين الكتابي:** يجب إصدار الأوامر والقراءات والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بالأوراق والمستندات الخاصة بالمنظمة جميعها، وذلك لكي تكون القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية جميعها عامة ومستقرة، وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي أي وجود ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل مرتب يساعد على استخراجها وقت الحاجة إليها.

7. **وجود نظام خدمة:** لكل منظمة بيروقراطية نظام خدمة، وكادر، وسلم رواتب للعاملين فيها، وهدف هذا النظام تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنظمة.

8. التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية: ينصب اهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التمييز بين دوره كموظف يقوم بواجبه بين علاقته الشخصية، ويطلب من الموظف عدم ترك علاقته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجبه.

9. السرية: يجب أن يراعي أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في أعمال المنظمة وتتفاوت طبيعة عمل المنظمة فتبلغ أقصى درجاتها في المنظمات العسكرية وأجهزة الأمن، كما تتفاوت أقسام المنظمة الواحدة في مدى وجوب المحافظة على الانغلاق والسرية فيها، فاقبل درجات الانغلاق والسرية تبدو واضحة في قسم العلاقات العامة للمنظمة.

ويقول ماكس فيبر: إنه إذا ما توفرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنظمة رشيدة وقد أطلق فيبر لفظ (بيروقراطية) على الأجهزة الحكومية بينما أطلق لفظ (الإدارة) على المنظمات الاقتصادية.

### ثانيا: المدرسة السلوكية<sup>1</sup>

هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية، متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت المدرسة السلوكية في نظرتها إلى الإدارة والعنصر البشري على العلوم الإنسانية مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع ( أنظر علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى) من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي تؤثر بها سلوك الفرد وخاصة فيما يتعلق بالدافعية والحفز وسبل الراحة والروح المعنوية بالإضافة إلى المعرفة في العلاقة الفردية بالبنية من حيث المنشئة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والأطر التي تحكمها من عادات وتقاليد وظروف المعيشية مختلفة. حيث استخدم عدة طرق ووسائل في أبحاثها في سبل دراسة السلوك الإنساني وأثره على الإنتاجية ومن أهم النظريات الإدارية التي تخص المدرسة السلوكية مايلي:

- نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره ص 47

• نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

• نظرية (X.Y)

### 1. نظرية حركة العلاقات الإنسانية ( التون مايو):

ومن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية حركة العلاقات الإنسانية، دراسة هوثورن والتي أجريت تحت إشراف التون مايو في مصنع وسترن الكريك في الولايات المتحدة. وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحيد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة... الخ) على إنتاجية العاملين، زمن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية، والتي نذكر منها على سبيل الإيضاح تجربة الإضاءة: وتهدف هذه التجربة إلى الكشف عن العلاقة بين الإضاءة في المصنع والكفاية الإنتاجية للعمال، من حيث تأثير كثافة ووسطية انخفاض الإضاءة على الأفراد أثناء تأدية عملهم وملاحظة ذلك على أداء وصحة العاملين.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة مايلي:

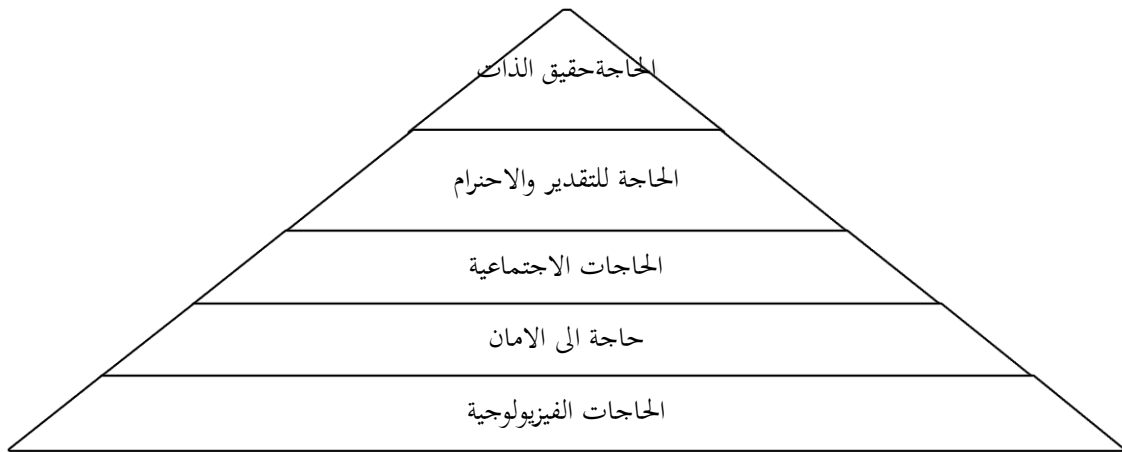
- أ. أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاما وظيفيا.
- ب. للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد
- ت. يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة .
- ث. يحتاج المدير في المنشآت إلى مهارات اجتماعية .
- ج. أن العمال يتجاوزون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة

## 2. نظرية سلم الحاجات (أبراهام ماسلو)<sup>1</sup>

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو ، حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة هي العوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل الى إشباعه.

وهذا المفهوم حيوي يولد للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطات تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية، حاجات إلى الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاء بالحاجة إلى التحقيق الذات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-2): هرم الحاجات لماسلو



مصدر: محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، جزء 1، المكتب الجامعي الحديث، عمان، 2009، ص 200.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي<sup>2</sup>:

**الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام،

<sup>1</sup> - ماجد عبد الهادي مساعدة مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> - راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 113

الماء، النوم... إلخ وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.

**حاجات الأمن:** وتشتم لرغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين مختلف وسائل الأمن الصناعي نظام التأمين والمعاشات... إلخ.

**الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.

**الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشتم لرغبة الفرد في احتل المركز اجتماعي هام احترام الآخرين له الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية نظام الترقية والمكافآت خطابات الشكر والتقدير... إلخ.

**الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل لرغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد. والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

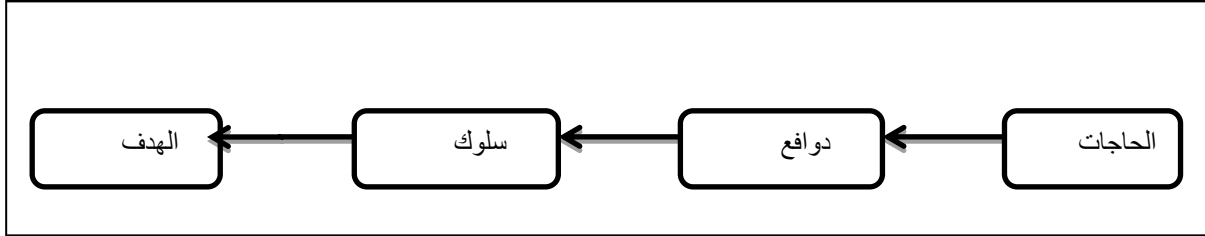
وهذه النظرية قائم على مبدئين أساسيين هما:

**الأول:** مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

**الثاني:** مبدأ التدرج في الإشباع الحاجات أي أن الحاجات في ومستوى أعلى لاتفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة .



الشكل (2-3) عملية السعي لتحقيق الحاجة



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، ص74

3. نظرية (X) ونظرية (Y) لماركغر

اقترح ماركيجور فلسفتين (وجهتي نظر) بشأن الإنسان: الأولى نظرية X وهي سلبية، والثانية Y وهي ايجابية. واستنتج أن الافتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها. وتتضمن نظرية X أربعة افتراضات:<sup>1</sup>

- ❖ العامل لا يحب العمل، ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل.
- ❖ بما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ❖ العامل يتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي، كلما أمكن ذلك.

حيث اقترح بدلها افتراضات نظرية Y والتي في إطار هايرى المديرون العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية، قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم، وهم كذلك مبدعون وذو خيال خصب. ولعل أهم ما ولدته أفكار ماركرجور في إطار الممارسات الإدارية هو أن المديرين يخلقوهن بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فان العاملين يمارسون

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص77.

عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مديريهم منهم، فالمديرون في الإطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجال لإبداء رأيهم في أعمالهم، فإن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعور بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم ووفق المتطلبات، أما المديرون في النظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.<sup>1</sup>

**ثالثا: النظرية الحديثة<sup>2</sup>:** بعد أن أثبتت حقائق التجارب الإنسانية في فشل النظريات الكلاسيكية بإبعادها كافة وكذلك النظريات السلوكية وعدم قدرتها في توضيح الأبعاد التي يمكن أن تحققها على الصعيد المنظمات الإنسانية المتباينة وقد برزت المفاهيم المعاصرة من خلال العديد من النظريات الفكرية في حقل الإدارة ولقد أسهمت التطورات الفكرية الحديثة والتقدم العلمي التي استمدت من المسارات التجريبية والأطر البحثية الفاعلة دورا أساسيا في خلق نظرية النظم بعد أن أثبتت النظريات الكلاسيكية والسلوكية عجزها عن مواكبة حقيقة الواقع المنظمي ، وإفرازاته الهادفة ، لقد انطلقت فكرة النظم وأبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها بان المنظمة وحدة اجتماعية هادفة ، حيث تم تعريف النظام ومفهومه من خلال كونه الكيان المنظم وتأمير كل الذي يجعل ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون مجموعها تركيب كليات موحدا.

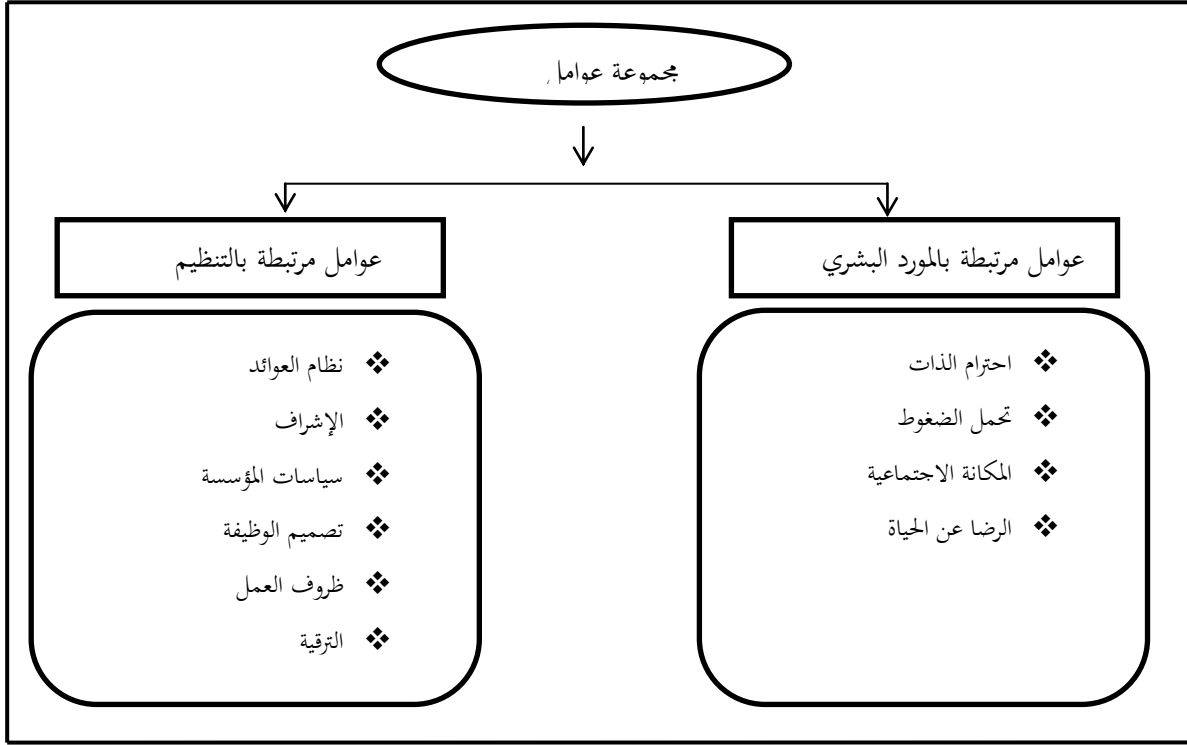
<sup>1</sup> - ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص68.

<sup>2</sup> - أنغام الشهابي، وآخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص74

## المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي سنتطرق إليها فيمايلي:

## الشكل (2-4) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية علوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 14

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري وأثرها على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

1. احترام الذات والرضا الوظيفي: من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 15

2. احترام ضغوط العمل والرضا الوظيفي: من المتوقع أن المورد البشري التي تتميز بأنه لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل ضغوط العمل حيث ينهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

3. المكانة الاجتماعية و الرضا الوظيفي: من المتوقع أن يكون المورد البشري الذي ترتفع لديه المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تختص بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما تكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فان ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطة ومطالبة بظروف العمل جيدة، فرص ترقية أكثر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

4. الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي: من المتوقع أنه المورد البشري الراضي عن حياته الاجتماعية عموما وحياته العائلية والزوجية خصوصا عادة ماينقل هذا الشعور إلى عمله والعكس صحيح. ثانيا:العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

#### 1. الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرزبرج" حال فهذا 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 الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلا تهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظر لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعت حاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز

<sup>1</sup> - بلخيري سهام،عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظف في المؤسسات الجامعية،مذكرة ماستر، مركز جامعي أكلي او الحاج ،بوية، 2012، صص28،26

والتفوق والنجاح.

## 2. محتوى العمليات نوع المهام:

يمثل محتوى العمليات مايتضمنه من المسؤولية والصلاحيه ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله ولذلك يرفع 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 و وضعهما ممتنوعة ومتحدية لهم، و لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

## 3. إمكانية الفرد وقدرات ومعرفته بالعمل:<sup>1</sup>

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل و القدرة و المعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدر و معرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، و هذا ينعكس على الرضا، و الذي يتحقق لهم جراء ذلك و لذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

## 4. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

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

## 5. نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر لإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد و العكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

## 6. الظروف المادية للعمل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بلخيزي سهام ، المرجع السابق،ص27.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق،ص28.

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة و رطوبة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

### 7. عدالة القائد:

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره و يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

من خلال ماتقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف و العكس صحيح.

### المطلب الرابع: أسباب حدوث الرضا الوظيفي

يعمل أفراد المجتمع من اجل أن يصلوا إلى ما يصبون إليه، وينشطون في أعمالهم لأنهم يعتقدون أن العمل هو من سيحقق لهم حاجاتهم، ورغباتهم، وأهدافهم وعند بلوغهم لها يجعلهم أكثر رضا مما سبق، والعكس صحيح ومن هذا نخلص إلى أن الآجر هو الذي يؤدي إلى الرضا عن العمل، ولكن هناك عوامل أخرى متحركة في حدوث الرضا الوظيفي لدى الفرد وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

### 1. الدافعية: ونعني بالدافعية هو ذلك العنصر الذي يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع

الحماس ودافعية الأفراد للعمل في اكتساب بعض المهارات التي يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية.<sup>1</sup>

والتي يمكن تحقيقها من خلال:<sup>2</sup>

أ. تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الإشراف ونظم الاتصال والسلطات الوظيفية .

ب. تنظيم جهود الأفراد والرقابة على أداءهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل.

<sup>1</sup> - محمد الصبري، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على المستوى الفردي"، ج2، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص216.

<sup>2</sup> - نادر محمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات علمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013، ص205.

- ت. تعيين أفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع مسؤوليات وظيفة.
2. **الرضا عن العمل:** وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعامل اتجاه عمله، ومدى ارتياحه وسعادته في العمل، على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، وسياسة المنظمة والرؤساء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر.<sup>1</sup>
3. **الحاجات:** هي الغايات أو الأهداف التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، أو هي رغبة الفرد الفسيولوجية أو السيكولوجية الغير مشبعة.<sup>2</sup>
4. **الأداء:** يعرف الأداء الوظيفي على أنه القدر على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل خدمة وبمواصفات محددة وبأقل لكلفة ويعبر عنه بالصيغة الآتية:
- (الإنتاجية = المخرجات/المدخلات)
- ويرتبط الأداء الوظيفي حسب وجه نظر البعض أن الأداء متعلق بانجاز الإداريين من موظفين أو مدراء للأعمال المطلوبة بهم أما رأي موسى الذي يعكس هذا الرأي حيث يعد إن الأداء الوظيفي يستخدم للتعبير عن إنتاجية، الأفراد في مختلف المنظمات التي تنتج السلع أو الخدمات.<sup>3</sup>
- ويمكن صياغة معادلة الأداء على النحو التالي: **الدافعية × القدرات × الإدراك**<sup>4</sup>
5. **الإشباع:** الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.<sup>5</sup> و الإشباع يعرف أيضا أنه مجموعة من الرغبات والحاجات التي يتم تلبيتها للفرد من قبل المنظمة التي يعمل بها سواء من أجر أو ظروف العمل... الخ.

<sup>1</sup> - محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص216.

<sup>2</sup> - حظير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص339.

<sup>3</sup> - منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيو علاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، المديرية العامة للتربية ف الرصافة3، العدد15، تموز 2015، صص69،68.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة" الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي" مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1986، ص66.

<sup>5</sup> - مرواناً حمدوحجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية غز، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ماي 2018، ص12.

## المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يلعب دورا كبيرا في تطوير المؤسسة و نموها في مجال نشاطها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى آليات تحقيق الرضا الوظيفي، من هذه الآليات هي طرق قياسه، ومؤشرات التي تدل عليه، وكذلك البرامج التي تساعد في تحسينه، والآثار التي تنتج عن وجوده داخل المنظمة.

## المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى كل منظمة للوصول إليها، من خلاله سنتطرق في هذا المطلب إلى الطرق المعتمدة لقياس الرضا الوظيفي وهي:

**أولا: المقاييس الرتبة والقوائم الاستقصاء:** وهذه الطريقة تعتمد على إعداد قوائم الاستقصاء، حيث تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل. وهي تتضمن عدة أسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم اتجاه عملهم وهنا نميز بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة القائمة الاستقصاء هما:<sup>1</sup>

• **طريقة تقسيم الحاجات:** وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تعطى التقييم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي: حاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تقدير الذات.

• **وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى مانتجه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.**

<sup>1</sup> - عبد الحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى عمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص84



• طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي: وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تعطى مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين: طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي من خصائص وظيفية باستخدام عدة أساليب نذكر أهمها مايلي:

أ. طريقة التدرج التجميعي لليكارث<sup>1</sup>: يتم قياس مستوى الرضا وفق طريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على الموارد البشرية، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوباً من الموارد البشرية أن يقر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال: أني استمتع بوظيفتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ؟

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
------------	-------	-----------	----------	----------------

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح من 1 إلى 5 كما هو موضح في المثال، ويتم تجميع الدرجات التي تحصل عليها المورد البشري من العبارات المطروحة عليه، ومن هنا يتم تحديد درجة رضاه الوظيفي.

ب. طريقة الفروق ذات الدلالة لأوزجود وزملائه<sup>2</sup>: يتم قياس مستوى الرضا وفق طريقة الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى الرضا الوظيفي وهذا باختباره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك: مارأيك في العمل اليومي الذي تقوم به؟

<sup>1</sup> - نفس الرجوع السابق، ص 85، ص 86.

مشير | | | | | | | | ممل  
7 6 5 4 3 2 1

ويجمع الدرجات التي أعطها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثل الدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

ت. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:<sup>1</sup> تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للمورد البشري المراد قياس مستوى رضاهم الوظيفي وهما:

✓ حاول إن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الزمنية ( شهر، سنة...الخ) مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

✓ حاول إن تتذكر الأوقات التي كنت فيها تشعر بالاستياء اتجاه وظيفتك خلال فترة زمنية الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

ويجد الإشارة أن الكثير من البحوث الميدانية أن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي ليكارت في قياس الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها.

### ثانيا: طريقة غير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من المعدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل دوران العمل، معدل دوران التغييب، معدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

1. معدل دوران العمل:<sup>2</sup> يمكن حساب معدل دوران العمالة بطرق مختلفة ولكن يجب عند القيام بالمقارنات التحقق بأنه تم الحساب وفق الأسلوب مماثل وعموماً فإن مختلف نماذج القياس لهذا

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص86.

<sup>2</sup> - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص173

المعدل نأخذ في الحسبان العمال المعنيين والتاركين للخدمة بالمقارنة بمتوسط عدد العمال خلال نفس الفترة ويحسب كما يلي:

عدد العمال + عدد تاركي الخدمة

معدل دوران العمالة =

متوسط عدد العاملين خلال الفترة  $\times 2$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد العمال في أول المدة + العمال في آخر المدة / 2

2. معدل التغيب عن العمل: وسيقدر معدل التغيب الموارد البشرية عن العمل في المؤسسة ما

بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية

3. معدلا الإنتاج المرفوض: يقدر معدل الإنتاج المرفوض في المؤسسة مامن خلال المعادلة التالية

معدل الإنتاج المرفوض = عدد وحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

ثالثا: المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد عن العمل، وهي تضم مقابلة

الأفراد بصفة شخصية، ووجهها لوجه وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر

تعمقا من استخدام قوائم الاستقصاء، خلال السؤال الأفراد والحصول على إجاباتهم ، ويمكن من

خلالها التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المختلفة والمتعلقة بالعمل.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى المؤشرات أو مظاهر الرضا الوظيفي في المنظمات ومن بين هذه

المؤشرات نذكر مايلي:

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص170.

1. الرضا عن العمل: وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وبالأخص بالنسبة لعناصر الأساسية في الملل ، وسياسات المنظمة، الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، وفرص الترقية، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر.<sup>1</sup>
2. الإبداع والتطوير في العمل: أي العمل بذكاء وتبصر حيث قد لا يكون الشخص مؤهلاً لأداء عمله بالطريقة التي أملت عليه، دون محاولة تجاوزها أو تحسينها وتطوير الكفاءات، يمنح الفرد القدرة على التحليل والعمل بذكاء بمعنى عدم التقيد بالأوامر بل محاولة الابتكار مناهج عمل أكثر فعالية.<sup>2</sup>
3. تحسين وانخفاض معدل دوران العمل: هو التغيير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهو ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها.<sup>3</sup>
4. معدلات التغيب: ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يكون بشكل مقصود منقبل الفرد ، أما الغياب عن العمل فهو فعل إداري غير مقصود يصدر عن المورد البشري اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث، وفاة... الخ. وكلما كان معدل التغيب عن العمل أقل فذلك يدل على أو يعبر عن مدى رضا العامل عن وظيفته.<sup>4</sup>
5. انخفاض معدل حوادث العمل: هنا كلما كانت معدلات حوادث العمل منخفضة فذلك يدل على مدى رضا العامل عن وظيفته ، فكثره حوادث العمل تدل على إن العامل غير راضي عن الوظيفة التي يشغلها ، وهذا قد يؤدي بالفرد إلى ترك العمل.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص42.

<sup>2</sup> - نجم عد الله العزاوي، عباس حسين حواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،البيور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص354

<sup>3</sup> - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة جامعية، مصر، 2009، ص 183.

<sup>4</sup> - نفس مرجع سابق ، ص183

<sup>5</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص179.

هناك العديد من الأساليب التي تعزز من الرضا الوظيفي أدى المنظمات ومن بين هذه الأساليب مايلي<sup>1</sup>:

1. **الدفع للأفراد بصورة عادلة:** فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي تطبق لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

2. **تحسين نوعية الإشراف:** فعندما تكون نوعية العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعي فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد الأفراد من العمل.

3. **تحقيق المركزية في السيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية إعطاء الحق للأفراد في اتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا ما يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا لشعورهم أو اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

4. **تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم:** فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله ، كلما شعر بالرضا عن عمله.

#### المطلب الرابع: آثار الرضا الوظيفي

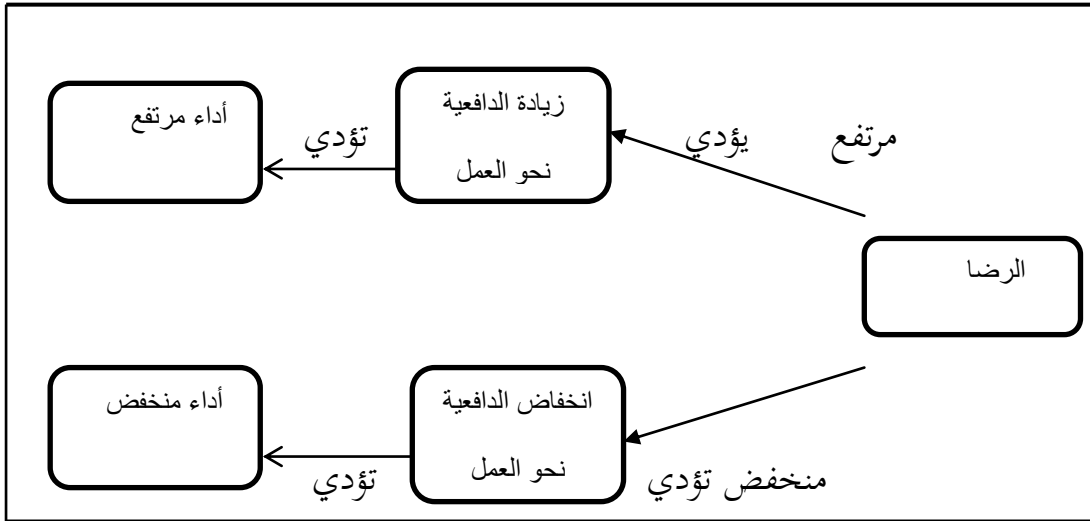
إن للرضا الوظيفي آثار على الفرد والمؤسسة ومن أهم هذه الآثار مايلي :

1. **زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء:** كان الاعتقاد شائعا في إعقاب نشر نتائج دراسات لها أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاج يتهموأداء العمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. لقد حمل كتاب وباحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة وقاموا بتأكيدا وتبريرها في كتابهم وبحوثهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص181.

<sup>2</sup> - شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره، ص33.

الشكل (2-5): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.



المصدر: شفا سالم السقا/ بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 23.

2. الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية:<sup>1</sup> لقد دلت نتائج الكثير من الدراسات انه هناك علاقة مباشرة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي، أي انه ليس من الضروري أن تتحسن الإنتاجية أو ترتفع بزيادة الرضا العامل في المنظمة، مما يفسر صحة هذه النتائج على أن الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية، بينما الإنتاجية ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية تتمثل في القياس النقدي، وحجم المبيعات، وكمية الإنتاج والربح، وانخفاض التكاليف وغير ذلك من المتغيرات المادية سهلة القياس،

<sup>1</sup> - شفا سالم السقا/ بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 21.

وعليه من الصعب إيجاد علاقة بين ظاهرتين غير متجانستين، كذلك فإن رفع مستوى الإنتاجية أو الأداء مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد أمر صعب، وإنما لا بد من التنازل عن إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى مما يبعث على عدم الرضا والعكس صحيح. لذلك ينبغي عدم التعميم حول علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في الأعمال ذات طابع الذهني والتي تنخفض درجة الآلية فيها، فقد نجد حالات يرتفع فيها الرضا وتنخفض الإنتاجية. وهناك أربع حالات لدراسة العلاقة بين الرضا و الإنتاجية:

■ قد يزيد الرضا ولكن لاتزيد الإنتاجية: وتعود أهم أسباب هذا الاحتمال إلى تواضع الولاء والانتماء للمنظمة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

■ قد ينخفض الرضا وتزيد الإنتاجية: وتعود أسباب هذه الحالة إلى يقضه ضمير الموظف كان يقول "أني أخاف الله ولن اقبل اجر دون أن أقدم عملا"، أو قد يرى الموظف إن وظيفته هي فرصته الوحيدة فلا يوجد وظيفة أخرى متاحة، أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم أو قدوة النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.

■ قد يزيد الرضا وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة أو تقرب أو تواجد أهدافه مع أهداف المنظمة، أو عندما تتزايد فرص التدريب الفعال.

■ قد يخف الرضا وتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي الرضا لانخفاض الدافعية الفرد للعمل، ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب ، أو بسوء الإشراف أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا في مجالات الرضا

3. اثر الرضا الوظيفي على حوادث العمل: بالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدلات حوادث العمل، فالباحثون يفترضون وجود علاقة عكسية بين المتغيرين أي انه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل حوادث العمل إلى الارتفاع، وتفسير ذلك أن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده اقل تركيزا وانتباها في العمل مما يسبب حوادث العمل. في حين يرى(فروم) إن ارتفاع معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وليس

العكس، وتفسير ذلك إن كثرة تعرض المورد البشري إلى الحوادث العمل يجعله يشعر بعدم الأمان الوظيفي والنفسي فينعكس ذلك بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي وفي الأخير يمكن القول انه ورغم الاختلاف إلا انه هناك علاقة بين المتغيرين.<sup>1</sup>

4. أثر الرضا الوظيفي على الغياب: ويقصد هنا بالغياب عن العمل هو عدم الحضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرامج العمل، وقد تكون مدة الغياب يوم أو أكثر، ويعتبر العامل غائبا عن عمله سوء تغيب عنه بإذن أو بغير إذن وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا العاملين يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمال، أي انه كلما زادت درجة رضاه عن العمل كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل حضوره، إما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راضي عن عمله فان ألقوره إلى العمل يتبعه عواقب سيئة، وذلك بعدم الحضور إلى العمل، أو زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة. لذلك نجد أن هناك علاقة سالبة وثابتة بين الرضا ومعدل الغياب، فمن المنطقي ملاحظة إن العاملين الذين لايشعرون بالرضا هم الأكثر احتمالا للغياب عن العمل.<sup>2</sup>

5. أثر الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال لتركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات " بدرجات متفاوتة" أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.<sup>3</sup>

#### 6. أثر الرضا الوظيفي والعوامل الأخرى:

أشارت الدراسات على وجود علاقة بين الرضا عن العمل، وعدم انضمام العاملين إلى النقابات العمالية، وأشارت في الوقت ذاته إن ارتفاع الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على خارج العمل. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت أن الموظف يمكن إن يقوم

<sup>1</sup> - شفا سالم السقا/ بيسسو. مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص24.

<sup>3</sup> - مروان احمد حوحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبات العاملين في الاستمرار في العمل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص24.



بالسرقة لكونه محبطاً أو غير راضٍ عن عمله. أو يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق فمثلاً بدلاً من الاستقالة يشتكي الموظف ويثير الفتنة والمشاكل أو قد يهدف إلى التهرب من العمل لزيادة وقت الفراغ أو يتجنب المسؤولية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بطاقة الأداء المتوازن

أن للرضا الوظيفي وبطاقة الأداء المتوازن علاقة وطيدة ومتلازمة، ونذكر أهم النتائج التي تنتج عن العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى العلاقة التي تربط بين هذين العنصرين.

#### المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن والعدالة في العمل<sup>2</sup>

يؤثر الرضا الوظيفي في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يحصل عليه الفرد من المكافآت وتحفيزات في العمل وبصورة عادلة، أي عدم التمييز بين الأفراد العاملين ويظهر ذلك من خلال الغياب فإذا كانت العدالة غير محققة يؤدي ذلك إلى الكثرة الغيابات والعكس صحيح، أما بالنسبة لمعدل دوران العمل فكلما شعر الفرد بالرضا الوظيفي والعدالة داخل المنظمة فذلك يؤدي إلى تطبيق المثل للبطاقة من طرف الأفراد وتحمسهم لتطبيقها. ومنه فالعدالة داخل المنظمة تساهم في زيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة، وكلما كان الأداء مرتفع تكون العائدات مرتفعة وهذا يساهم في تعزيز ونجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وعندما تكون العدالة مرتفعة فإنه يقلل من حوادث العمل داخل المنظمة وهذا الخير ينتج عنه قلة في التكاليف، وهذا يؤثر البطاقة الأداء المتوازن من خلال مصاريفها والعائد المالي لها. وكل هذه النواتج التي تنتج عن العلاقة بين هذين العنصرين يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ويساعد في نموها وتوسعها.

<sup>1</sup> - شفا سالم السقا/ بيسيسو، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص181.

المطلب الثاني: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين نوعية الإشراف

أثبتت الدراسات السابقة إن علاقة الفرد مع المشرف تلعب دور كبير على أداء المنظمة، ومن هنا نستنتج أن لعلاقة الفرد والمنظمة تؤثر على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال العلاقة بينهم ويظهر تأثير ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الإضرابات:** أن العلاقة السيئة التي بين المشرف والعاملين تؤثر في إستراتيجية التي وضعتها المنظمة من اجل تطبيق البطاقة ، أي المدة المحددة لها، ولكن نظر لعلاقة التي بين العامل والمشرف يخلق عنها الإضرابات وهذا مالا يساعد المنظمة في تطبيق إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في المدة المحددة لتنفيذها.<sup>2</sup>

2. **التغيب:** فكلما كانت العلاقة جيدة بين الموظف والإدارة يقلل من تحرب وتغيب العامل عن عمله بسبب أو بدون سبب وهذا يؤثر في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المدة المحددة من قبل المنظمة ، فكلما كان الفرد راض عن طريقة الإشراف فهذا يزيد من رضاه اتجاه تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>

3. **الاستقالة (معدل دوران العمل):** أن العلاقة بين الفرد والمشرف الطيبة يقلل من احتمال الفرد من ترك العمل والعكس صحيح، لان طريقة الإشراف هي التي تساعد الفرد على البقاء داخل المنظمة. ولكن معدل دوران العمل إذا كان مرتفع يساهم في تقليل تطبيق البطاقة لان هذا سوف يكلف المنظمة تكاليف أخرى متمثلة في البحث عن عمال جدد والاختيار، ، وتكاليف تدريبهم وهذا يكلف المنظمة وقت وهذا كله ينتج عنه تعطيل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يؤدي أيضا بالمنظمة إلى خسارة كفاءات كانت تملكها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص181.

<sup>2</sup> - شفا سيالم السقا/ بيسسو، مرجع سبق ذكره، ص23- بتصريف-

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق.- بتصريف-

<sup>4</sup> - مروان احمد الحوجي، مرجع سبق ذكره، ص24- بتصريف-

4. وينتج أيضا عن هذه العلاقة بين الفرد والإدارة هو بدل أن يستقيل الفرد من عمله يقوم بتشويه سمعة المنظمة وخلق الفتنة بين الموظفين، وهذا كله لا يكون في صالح تنفيذ بطاقة لأنه يقلل من الحصة السوقية وتشويه الصورة الذهنية لدى العملاء<sup>1</sup>

5. **تكوين فرق العمل:** أن العلاقة السيئة التي بين العامل والمشرف ينتج عنه تشكيل فرق العمل التي تكون صلة وصل بين الموظف والمشرف والتقليل من النزاعات وتعزيز في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات

تظهر العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرار بشكل جلي وواضح فكلما الأفراد يشاركون في اتخاذ القرار داخل المنظمة فذلك ينتج عنها مايلي:<sup>3</sup>

1. **التغيب:** عندما يشعر الفرد بالمنظمة أن له مسؤولية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، فان ذلك يزيد من شعوره بالرضا عن العمل وزيادة حماسه، وهذا ما يقلل من تحربه من العمل بل يجعله يحضر وبشكل منتظم للمنظمة، وتقديم الاقتراحات وأرائه وهذا ما سيساعد في تعزيز من نجاح بطاقة الأداء المتوازن ودقة من خلال الآراء المقدمة من طرف الأفراد.<sup>4</sup>

2. **الإنتاجية:** أن أشراك الفرد في عملية اتخاذ القرار يساعد في الإنتاجية من خلال إدراك كل فرد لما تحتاجه بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذها وهذا يساهم في زيادة العائد المالي للمؤسسة وزيادة الربحية.<sup>5</sup>

3. **حوادث العمل:** أن الدراية الكاملة للفرد لجونب العمل يساعد في التقليل من حوادث العمل لان الفرد الذي يشعر بالرضا ويكون سعيد بما يعمله يقلل من شروده وقلة تركيزه. وهذا ما يقلل من حوادث العمل ويقلل من تكاليف الإنتاج ويشعر الفرد بالأمان داخل المنظمة. ويساعد في عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المدة المحددة لها.

<sup>1</sup> - شفا سالم السقا/ بسيسو، مرجع سبق ذكره، ص 23 -بتصريف-

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.-بتصريف

<sup>3</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>4</sup> - شفا سالم السقا، مرجع سبق ذكره، ص 24.-بتصريف

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص 21.-بتصريف

4. **قلة الشكاوى:** أن مساعد الفرد في اتخاذ القرارات يساهم في من تقليل من الشكاوى الموجهة للإدارة. لأنه عندما يقوم باتخاذ القرارات يساعد المنظمة في إعلامها بجوانب القصور لديها ومشاكل العمل داخل المنظمة.<sup>1</sup>

5. **ترك العمل:** أن إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات يؤثر في بطاقة الأداء المتوازن ، من خلال معدل دوران العمل. وعليه فإنه ينتج عنها قلة الاستقالات والتخلي عن العمل. فكلما تم إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة فذلك يشعره بأهميته بالنسبة للمنظمة وانتمائه لها، ويقلل من احتمال تركه للعمل.<sup>2</sup>

6. **مساهم الفرد في عملية اتخاذ القرار** يساعد في عملية تقييم الأداء وهذا مايساعد في التقليل من فرق العمل وزيادة العمل وتكوين علاقات خارج العمل وهذا كله إذا كان هناك رضا عن العمل وأما إذا كان العكس فان ذلك يؤدي بالفرد إلى نشر الفتن والمشاكل والسرقة داخل المنظمة.<sup>3</sup>

**المطلب الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التوافق بين احتياجات الفرد ووظائفها**

أن العلاقة بين احتياجات الفرد ووظائفها داخل المنظمة ينتج عنه مايلي:<sup>4</sup>

1. كلما شعر الفرد بالإشباع وتلبية احتياجاته فذلك يؤدي إلى قلة التغيب عن العمل، فقلة التغيب عن العمل أوقات العمل فهذا يدل على أن المنظمة تلبي للفرد كل احتياجاته أو جزء منها والعكس صحيح. وهذا يرجع الإيجاباً والسلب على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

2. إنتاجية الفرد داخل المنظمة لها علاقة بدا رضا الفرد عن عمله ومدى إشباع حاجاته من قبل المنظمة. وشعور الفرد بالرضا اتجاه وظيفته تساعده في زياد الابتكار والإبداع في الوظيفة التي يشغلها

3. إن حوادث العمل تؤثر على التوافق بين الفرد وعمله وإشباع حاجاته . فكلما كانت حوادث العمل كبيرة فهذا يشعر الفرد بعدم الأمان وهذا مايقبل من تخفيفه اتجاه وظيفته، وهذا لا يحقق

الإشباع لديه.

<sup>1</sup> - شفا سالم السقا، مرجع سبق ذكره، ص 23. - بتصرف -

<sup>2</sup> - مروان الحوجي، مرجع سبق ذكره، ص 24. - بتصرف -

<sup>3</sup> - شفا سالم السقا/ بسيسو، مرجع سبق ذكره، ص 23. - بتصرف -

<sup>4</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181. - بتصرف -

4. الوظيفة التي توفر للفرد الإشباع تقلل من احتمال تركه لعمله ورضاه عنه ويساعد في تشجيعه على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

5. إن قلة المشاكل والفتن والإضرابات داخل المنظمة، فهذا يدل على أن المنظمة تلبّي احتياجات الفرد وهذا ما يساهم في نجاح عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي له دور كبير في المجتمعات الاقتصادية والإدارية، فهو يعبر عن الحالة النفسية للموظف داخل المنظمة.

حيث تم مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة اتجاه تحقيق الرضا لدى موظفيها، لان هذا الأمر مطلوب في جميع المنظمات التي تهدف إلى تحقيق أهدافها، وقد اتضح من خلال هذا الفصل مدى ترابط الذي بين الرضا الوظيفي واستقرار ونمو المؤسسات. حيث تقوم المنظمة بالبحث عن الحاجات التي توجد عن الأفراد ولم يتم إشباعها وتلبيتها مع مقارنتها مع أهدافها المستقبلية والحالية.

ويمكن القول أن المنظمة أو الإدارة الناجحة هي التي تستطيع الترف على الحالة النفسية لموظفيها وجوانب القصور لديهم، ومحاولة التغلب عليها والتخلص منها في المستقبل، وأيضا معرفة العراقيل التي تواجه العاملين لديها وإيجاد الحلول لها، من اجل تحقيق التقدم والنجاح، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لديها وتقديم خدمات على أكمل وجه.

## الفصل الثالث :

دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

## تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة دراسة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت وللوقوف على الموضوع ميدانيا قسم الفصل الى المباحث التالية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تقديم وحدة اتصالات الجزائر -تيسمسيلت-

المبحث الثالث: دراسة وتحليل الاستبيان



## المبحث الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر. ووحدة اتصالات الجزائر

- تيسمسيلت -

### المطلب الأول:تاريخ اتصالات الجزائر

من خلال هذا المطلب نقدم نظرة شاملة عن تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر.<sup>1</sup>

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و بمتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر ، و ثانيهما يتكفل بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003، و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005.

و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر -تيسمسيلت-

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

1- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:<sup>1</sup>

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، إذ وبعد هذا القرار أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

بعد أزيد من عامين من الدراسات التي قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال و في 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، حيث أصبحت الشركة مجبرة على إثبات وجودها خاصة بعد فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

### 2- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال عمومي قدر ب: 50.000.000.000 دج ، هي ملك للدولة بنسبة 100 في المائة و مقيدة في السجل التجاري في 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083، الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة .

أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيا و الاتصالات : المرددية و الفعالية و جودة الخدمة. ورغبتها في تحقيق مستوى عالي و قياسي و تقني لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها دوما في محيط تنافسي. ولها مواقع متعددة و وحدات ميدانية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة ، تحت وصايتها عدد من مديريات و هي : الجزائر العاصمة ، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، بشار ، ورقلة .

### المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.<sup>2</sup>

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من عدد مديريات إقليمية ، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية ، و سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

<sup>2</sup> - نفس المرجع

1- الرئيس المدير العام PDG :

هو رئيس مجلس الإدارة، يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة و من بين مهامه ما يلي:

1-1- الحفاظ على الحصص السوقية وتطوير ثقافة الشركة .

1-2- السهر على تطبيق البرامج و التنسيق بين المصالح.

1-3- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة.

2- مساعدي المدير العام

3- مدير المشروع IDT: ويقوم بالمهام التالية :

3-1- التغذية الإعلامية العامة.

3-2- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو التعطيلات.

4- المفتشية العامة : مكلفة ب :

4-1- قاعدة الأعمال السنوية.

4-2- القيام بالتحقيقات و تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.

5- المفتشية المركزية: من مهامها ما يلي :

5-1- رقابة السير القانوني لمهام و مصالح الشركة

5-2- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة.

6- مديرية الوسائل العامة اليومية: مكلفة ب:

6-1- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

6-2- تسيير مشاريع التطوير، و بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود.

7- مديرية تجهيزات الربط: و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك الاتصال.

8- مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.

9- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: مهمتها المشاركة في إعداد المخططات السنوية، ومراقبة

وتحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.

10- مديرية مشروع موارد المشروع: مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال و متابعة مخططات

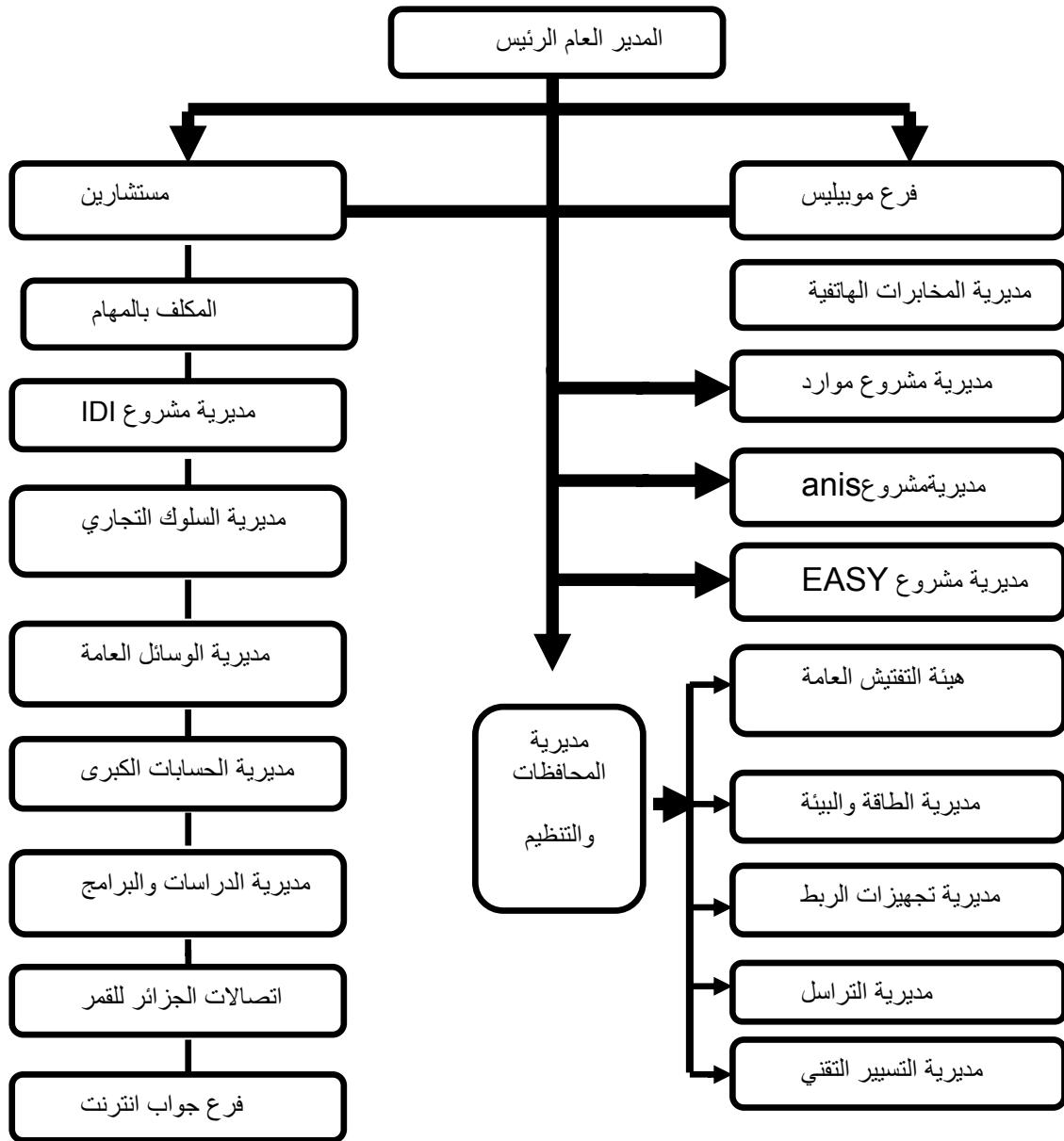
الاستثمارات.

11- مديرية الطاقة و البيئة: مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة و دراسة المحيط العام لها.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

- 12- مديرية الموارد البشرية: تقوم بإنشاء مخططات و برامج التكوين و تسيير أنظمة المكافآت.
  - 13- مديرية الإدارة العامة والإمدادات : و تقوم ب :
  - 1-13- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
  - 2-13- تسيير وحماية الذمم المالية، و تنشيط التسيير الإداري.
  - 14- مديرية المالية والمحاسبة : تنشط التسيير المحاسبي و المالي للشركة.
  - 15- الخطوط المباشرة : وهي خط موبيليس ، خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي ، خط جواب .
- بالإضافة إلى مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية ، و كل مديرية إقليمية تشرف على وحدات عمليات للاتصالات ، حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية، و كل وحدة عملياتية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية و يلخص الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم : (3-1) الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة البريد واتصالات الجزائر السلكية واللاسلكية- تيسمسيات-

المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

نقدم هذه المهام والأهداف في نقطتين على النحو التالي :

#### 1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الجزائري إعلاميا ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:<sup>1</sup>

1-1- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارصالات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات ، صور ، معطيات " ، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية ...

1-2- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

1-3- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

1-4- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

1-5- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

1-6- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

1-7- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA).

ويتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

- تقدير حاجيات الزبائن و تلبيتها .

- مردودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة .

- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها .

- تحصيل الديون في آجالها المستحقة.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر -تيسمسيلت-

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

### 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>
- 2-1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
  - 2-2- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
  - 2-3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
  - 2-4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج التطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
  - 2-5- تطوير الخدمات الجديدة من بيع وشراء عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز للمعلوماتية والتوجيه.
  - 2-6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات المرئية والمسموعة.
  - 2-7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية

### المبحث الثاني : تقديم وحدة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

نعرض خلال هذا المطلب تعريف المؤسسة محل الدراسة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - و هيكلها التنظيمي و الخدمات التي تقدمها و نظام وأداء العاملين فيها كمنظمة.

### المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره سبيل للازدهار ، وهي منظمة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية للاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

فتحت أبوابها رسميا في 2003/01/01 تحت إشراف السيد وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عمار تو، و هي مؤسسة إدارية ، خدماتية وتجارية ، و تقوم بالإشراف على وكالتين تجاريتين بكل من تيسمسيلت و ثنية الحد. ونقاط بيع كنقاط البيع ب: لرحام و الأزهرية و خميستي و برج بونعامة.

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة طريق المستشفى الولائي و هو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة و بشكل مميز لاستقطاب العدد الأكبر من الزبائن و المتعاملين .

توظف الوحدة 133 موظف بمختلف المستويات و الخبرات من إطارات و خريجي الجامعات و تقنيين ساميين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية واللاسلكية و الإعلام الآلي و المالية و المحاسبة و أعوان التنفيذ وهم يتوزعون على مناصب و أقسام مختلفة و الجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-3) عدد الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت

العمال	إطارات سامون	إطارات عادية	أعوان تحكّم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد	03	73	20	37	133
النسبة	% 2.25	54.88%	15.03	27.81	100%

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر- تيسمسيلت -.

منظمة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - لها دور الإشراف و التسيير لمختلف التعاملات الاقتصادية والتجارية على مستوى الولاية لوكالاتها المختلفة و هي وحدة لها الدور الرئيسي يتجسد من خلال الوظائف التي تقوم بها و هي :

- 1- جلب أكبر عدد من المتعاملين عن طريق تقديم شكل موحد لمختلف الوكالات التجارية على مستواها.
- 2- زيادة و مضاعفة عدد الزبائن بشتى الطرق عن طريق تقديم كل المعلومات اللازمة عن الخدمات الخاصة بها بطرق سريعة و حديثة.
- 3- التسهيل على مختلف المؤسسات العمومية و الخاصة حيث أصبحت خدمات اتصالات الجزائر الشريان الذي يبعث الحياة في مختلف المنظمات العامة و الخاصة كالبنوك ، سونلغاز ، التأمينات ، الإذاعة المحلية ، المدارس ، الجامعات ...



## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

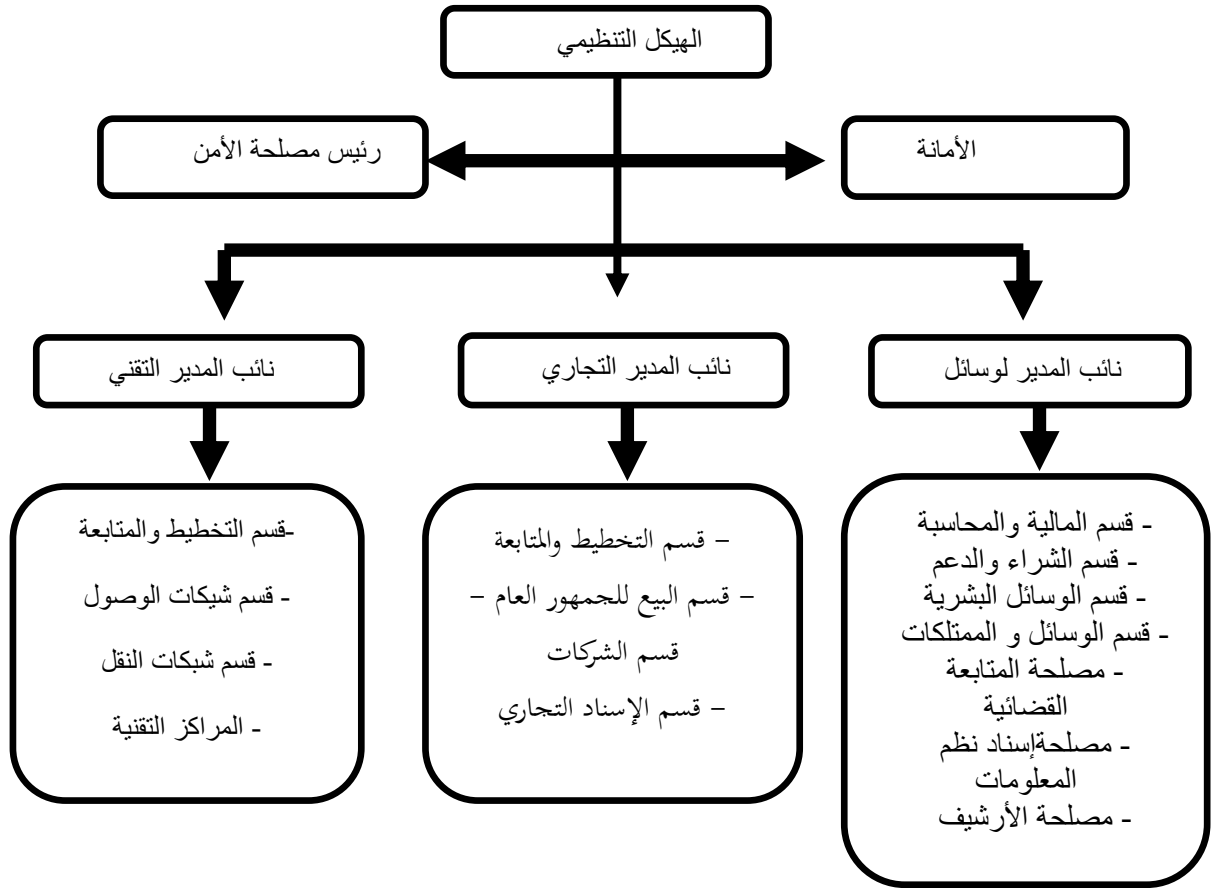
- 4- تسيير التكاليف بطرق عملية حديثة و سريعة بالاعتماد على نظام معلوماتي دقيق و العمل على تخفيضها والرقابة المستمرة عليها.
- 5- مواجهة الخدمات المنافسة عن طرق تحسين خدماتها و طرق تقديمها.
- 6- الحرص على تحصيل أقصى الأرباح الممكنة.
- 7- الحرص على كسب الزبائن قدر المستطاع من خلال التسهيلات الممنوحة كتقسيم الفاتورة العالية إلى أقساط جزئية ، ضمان خدمات ما بعد البيع و ذلك كله تحت مبدأ أن الخدمة المقدمة من طرف المنظمة ليست نقطة نهاية التعامل بل هي همزة الوصل الدائمة بين المنظمة و الزبون.
- 8- إرسال التقارير بصفة دورية و منتظمة عن كل ما يحدث في وكالاتها التجارية إلى المديرية الجهوية التي بدورها ترسلها إلى المديرية العامة.
- 9- العمل على بيع أكبر قدر ممكن من الخدمات كالأنترنيت (ANIS, ANIS+)، خدمات الهاتف.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -.

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها و طبقا للقانون 2000/30 فإنه يحدد تنظيم هياكل المنظمات لاتصالات الجزائر بقرار من وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال طبقا للأحكام التشريعية أو التنظيمية المعمول بها ، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة المدروسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

الشكل رقم : (2-3) يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة.



المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

من خلال شكل الهيكل التنظيمي لمنظمة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - يتضح وجود مجموعة أقسام ومصالح رئيسية سنحاول تقديمها وذكر بعض المهام باختصار . وهي كالتالي:

**1- قسم المالية والمحاسبة:** بها مكتبين ، مكتب المحاسبة ومكتب الميزانية ، تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بالمؤسسة ، حيث تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة و الوكالات التابعة لها ، أيضا تمكين و توطيد المحاسبة .

**2- قسم البيع للجمهور العام :** يحتوي على ثلاثة مكاتب ، مكتب الحسابات الكبرى و الذي مهامه تسيير حسابات الزبائن الكبرى، المشتركين بأكبر متاجرة ، و هذا بتلبية احتياجات و تحليل التقنيات التجارية للطلبات و متابعة نوعية الخدمات ، الفواتير ، التحصيل ، و أيضا تسيير الدفع الجزئي .

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

أما مكتب النوعية التجارية فهو يعمل على مراقبة أهداف الاستغلال، الحركة التجارية و متابعة تحصيل المنشأة ومتابعة الاحتياجات، و المكتب الثالث المكلف بالاحتياجات الجديدة فهو يعمل على دفع المنتج الجديد والمواصلات منها الهاتف الثابت و النقال و متابعة و تطبيق الإعلام للمواصلات سارية (IDT-ATM).

**3- مصلحة استغلال الشبكات:** تتفرع هذه المصلحة إلى أربع مكاتب منها مكتب إرسال الإشارات من جهة إلى أخرى و التي تمر عبر مركز التضخيم، مكتب الاتصال فهو مكلف بكل الاتصالات بين العملاء داخل الولاية.

**4- قسم الشركات:** به مكتب مراقبة الإنتاج و الذي يقوم بمتابعة تنفيذ مشاريع تثبيت الكوابل و القنوات ومراقبة المواصفات التقنية و معايير الأشغال المنجزة من طرف المؤسسات الخاصة ومطابقة برامج الإنتاج و نوعية الخدمات ، أما مكتب المستندات فهو يدرس احتياجات و تركيب الشبكات و اختيار مخططات المشاريع الكوابل و القنوات و يتابع حالات الإحصاء أما المكتب الأخير لهذه المصلحة المكلف بمهندسة الخطوط فإنه يعمل على دراسة مخططات الشبكات و إدراك مخططات التنمية العمرانية وأيضا يعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

**5- قسم الوسائل والممتلكات :** وهو قسم يهتم بكل ما يخص تمويل وتجهيز المصالح بالأدوات و الوسائل التي تحتاج إليها من أجل أداء عملها على أكمل وجه و بأقصى سرعة ومن بين الأعمال التي يقوم بها التسيير التقني وصيانة ونظافة كل المباني و المحلات ، و الإشراف على المشتريات و كذلك تسيير المخزون وتسليم الأدوات و الأجهزة إلى كل المصالح.

**6- مصلحة الموارد البشرية:** هي مصلحة لها دور كبير من خلال ما تقوم به من مهام و تتمثل فيما يلي:

6-1- حماية حقوق العمال وواجباتهم.

6-2- تسيير أجور العمال.

6-3- توظيف اليد العاملة.

6-4- متابعة تكوين و تدريب و تحسين المستوى المهني.

6-5- العلاقة مع مفتشية العمل و الهيئات الأخرى في إطار علاقة العمل.

6-6- دفع المنح و العلاوات للعمال حسب التنظيم.

6-7- مراقبة حضور العمال.

6-8- تسوية وضعيات الاستقالة و التقاعد.

6-9- تحويل العمال داخل الولاية .

6-10- العمل على سير علاقات العمل من التعيين ، إعادة الإدماج ...

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

المطلب الثالث: خدمات منظمة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت<sup>1</sup>

تقدم اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - خدمات متنوعة وهامة منها :

### 1- خدمات الهاتف الثابت

هي خدمة محتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليًا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة في إطار هذا النظام هناك ثلاث عروض لها وهي:

1-1- عرض 250.00 دج شهريًا: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة.

1-2- عرض 500.00 دج شهريًا : كل المكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة .

1-3- عرض 1000.00 دج شهريًا : كل المكالمات المحلية والوطنية وبصفة غير محددة للهاتف الثابت مع خصم 30 في المائة بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

أما بالنسبة للمكالمات الدولية والهاتف المحمول فهناك خدمات إضافية لها و تتمثل في:

عرض الرقم ، مكالمات في الانتظار ، محاضرة عن بعد، تحويل مؤقت ، نداء بدون ترقيم ، ترقيم مختصر

تتضمن هذه العروض فترة التزام 12 شهرًا بالنسبة للزبائن القدماء والجدد ، حيث في فترة الالتزام يستطيع

الزبون تغيير العرض إلى الأعلى دون إعادة التزام . فالزبون لا يستطيع التغيير إلى عرض أقل بل يجب انتظار نهاية الالتزام أو إلغاء الالتزام .

### 2- خدمة الانترنت<sup>2</sup>

تعرض منظمة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - في إطار خدمة الانترنت أنواع من التدقيق العالي كما يلي :

#### 1-2- الزبائن العاديون :

عرض من 1 إلى 8 ميغابايت وتكون التسعيرة كما يلي :

\* 01 ميغا ← 1600 دج / الشهر .

\* 02 ميغا ← 2100 دج / الشهر

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر- تيسمسيلت-

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر- تيسمسيلت-

\* 04 ميغا ← 3200 دج / الشهر

\* 08 ميغا ← 5000 دج / الشهر

## 2-2- الزبائن المهنيون :

تقديم لهم العروض التالية:

- عرض 1000 دج / الشهر

- تخفيض أسعار الموبايل إلى 15 في المائة (6.8 دج للدقيقة )

أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات تكون على النحو التالي :

\* 10 في المائة تخفيضات لفرنسا، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا، تونس.

\* 20 في المائة تخفيضات للإمارات العربية المتحدة ، ألمانيا ، الصين ، إسبانيا ، إيطاليا.

\* 30 في المائة تخفيضات للولايات المتحدة الأمريكية، كندا، سويسرا.

## 3- نظام الجيل الرابع :

هي خدمة تعتبر جديدة و متطورة موجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها الشبكة الهاتفية ، وتوفر حاليًا

خدمة الانترنت بالتدفق العالي ، والتسعيرة بهذا النظام هي كما يلي :

\* 01 جيغا ← 1000 دج / الشهر .

\* 03 جيغا ← 2500 دج / الشهر

\* 05 جيغا ← 3500 دج / الشهر

\* 08 ميغا ← 6500 دج / الشهر .

4- خدمة دفع الفواتير الهاتفية والانترنت :<sup>1</sup>

4-1- خدمة خلاص **Khalas** :

هي خدمة جديدة تمت بالاتفاق بين الزبون ومؤسسة بريد الجزائر حيث تسمح بالاقطاع من رصيده قصد دفع الفواتير مع توفير عناء تنقله إلى المصالح الإدارية المختلفة باستعمال الموقع الالكتروني.

4-2- خدمة ثقافية و علمية:

أ- خدمة **Fimaktabati**

هذه الخدمة تسمح باقتناء بطاقة **Générale Fimaktabati** لمطالعة عدد معتبر يقدر بآلاف الكتب والمراجع، الخدمة متوفرة بالفرنسية فقط بمبلغ 2400.00 دج سنويا . حاليا .

ب- خدمة **Fimaktabati** أكاديمي

نفس الصيغة موجهة أساسا للطلبة والباحثين الجامعيين ، وكذا الأكاديميين ، متوفرة بالفرنسية بمبلغ 3000.00 دج سنويا .

ج- خدمة **OneCliek** الانترنت:

يمكن فتح موقع للمهنيين مع دفع مبلغ 5000.00 دج سنويا.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

### المبحث الثالث : دراسة وتحليل الاستبيان

إن هذا الجانب من الدراسة يعتبر بمثابة الأسس والقواعد الممهدة لما هو آت، حيث يمكن للقارئ فهم معالم الدراسة من خلال هذا المنطلق، كما انه بفضل توضيح النقاط التي تعني بها الدراسة فإنها سوف تفتح باب جديد أمام الباحثين و الأكاديميين للتوسع في هذا المجال والتطرق إليه من عدة زوايا.

### المطلب الأول : دراسةمجتمع العينة

لرابط بين المتغيرات الموضوع ومعرفة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي، قمنا بتصميم مجموعة من الأسئلة، وتحديد عينة للإجابة عليها ثم نقوم بتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية spss واستخلاص النتائج.

### أولاً- تصميم الاستبانة وتحديد نوع الدراسة

#### 1. تصميم استمارة الاستبيان :

يعد الاستبيان احد أكثر أدوات جمع البيانات في مجال البحث العلمي، وهو أداة الأكثر ملائمة لدراسنا لذلك فقد تم الاعتماد عليه لجمع البيانات، وقد قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بطريقة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، حتى نستطيع الإجابة على الفرضيات الدراسة.

كما تجدر الإشارة إلى نموذج الاستبيان قبل أن يأخذ شكله النهائي مر بعدة مراحل، حيث تم إعداده وبع ذلك تم تحكيمه من قبل أساتذة مختصين وتمت مراجعته للتأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان من حيث دقة الأسئلة ووضوحها وتصحيحها وصولاً إلى الشكل النهائي والحالي للاستمارة.

2. هيكل الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان : (45 سؤالاً) بوبت في محورين رئيسيين ولقد تم صياغة الأسئلة وفقاً لأنواع المعارف عليها وهذا للوصول بدقة إلى آراء المسحوبين حول المحاور المتعددة، أما بالنسبة للأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمسحوبين كانت كالتالي ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، ميدان التعليم، الحصول على الترقية، التكوين).

ويمكن عرض المحورين الأساسيين فيما يلي

➤ المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في المؤسسة، وتضمن 25 سؤالاً.

➤ المحور الثاني: تضمن هذا المحور الرضا الوظيفي للموظف في المؤسسة، وتضمن 20 سؤالاً.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

3. المجتمع الإحصائي والعينة: تم اختيار العينة الإحصائية قصدية غير احتمالية وتم توزيع 45 استبانة على مجتمع الدراسة والذي يمثل مؤسسة اتصالات الجزائر\_تيسمسيلت\_ وتم استرجاع 35 استبانة، وكان عدد الاستبيانات الضائعة هو 10 استبيانات.

4. مراحل الدراسة:

✓ منهج الدراسة: إن منهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو منهج الاستقصائي.  
✓ مشكلة البحث: تحتاج الدراسة التي قمنا بها إلى جزء عملي يؤكد أو ينفي صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث لذلك قمنا بإجراء دراسة تطبيقية تعتمد على الاستبانة، وما يمكننا قوله عن واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي.

✓ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة مثل باقي الدراسات العلمية إلى تحقيق بعض الأهداف التي يمكن تحديدها بما يلي:

● تحديد العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

● التعرف على آراء الموظفين في ما يخص بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد استخدم عدد من الأساليب الإحصائية بهدف معرفة العلاقة بين المتغيرات الدراسة بعضها على بعض الآخر، ومدى قوة العلاقة واختبار هذه العلاقة.

المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج الاستبيان

أولاً: ثبات الاستبانة

1. لقد اعتمدنا على معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الاتساق بين الفقرات الاستبانة، إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق إجابة الفرد من العبارة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك.

وكان استخدام سلم كارتر على الشكل التالي :

الجدول رقم (03- 02) سلم لكارتر

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

لتحليل الأساليب الإحصائية قمنا باستعمال نظام spss لتفريغ وترميز الإجابات وتحليل الإحصائي للبيانات من خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :



## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.
  - معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.
- وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل على :  $0.8 = 5/4$ .
- ❖ (1 إلى 1.8) غير موافق بشدة، منخفضة جدا.
  - ❖ (1.8 إلى 2.6) غير موافق، منخفضة.
  - ❖ (2.6 إلى 3.4) محايد، متوسطة.
  - ❖ (3.4 إلى 4.2) موافق، مرتفعة.
  - ❖ (4.2 إلى 5) موافق بشدة، مرتفعة جدا.

الشكل رقم (03-03) : معامل المصادقية  $\alpha$  كرونباخ

عدد العبارات	معامل المصادقية
45	,956

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

ثبات الاستبانة : يبين الجدول أعلاه أنها قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 95%، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصادقية في الإجابات ودرجة اتساق بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عباراته.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

### المطلب الثالث :دراسة خصائص العينة

لقد تمت دراسة مجموعة من المتغيرات المتمثلة في ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، ميدان التعليم، الحصول على الترقية، التكوين). حيث تم تحديد مجموعة من الخصائص تمثلت في :

#### 1. توزيع العينة حسب متغير الجنس :

جدول رقم(3-04)توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	
65.7%	23	ذكر
34.3%	12	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن من أفراد العينة ذكورا وهم يمثلون مانسبته 65.7% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 12، أي مانسبته 34.3% من الحجم الإجمالي للعينة .وعليه فان الوظائف الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسمسيلت- تشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

#### 2. حسب متغير السن :

الجدول رقم (3-05) :توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة	العدد	
11.4%	4	أقل من 25
85.7%	30	بين 25 و40 سنة
2.9%	1	أكثر من 40 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

يتضح من الجدول السابق أن 4 من أفراد العينة، أي مانسبته 11.4% من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، فيحين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و40 سنة، بلغ 30 فردا، أي مانسبته 85.7% من الحجم الإجمالي لعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة، الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، فردا واحدا، أي مانسبته 2.9 % من الحجم الإجمالي للعينة ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 25 سنة، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة.

### 3. توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (03-06) :توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	
20.0%	7	بكالوريا
48.6%	17	جامعي
22.9%	8	دراسة عليا
8.6%	3	مستوى آخر
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن 7 من أفراد العينة مستواه ماالتعليمي بكالوريا ،هم يمثلون مانسبته 20% من الحجم الإجمالي للعينة و في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي 17 فردا، أما نسبته 48.6 % من الحجم الإجمالي للعينة

بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي 8، أي مانسبته 22.9% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما يبلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى آخر 3 أي ما نسبته 8.6 % ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفرادهم من خريجي الجامعات وهذا دليل على أن المؤسسة تشجع حاملي الشهادات لتحسين أدائها الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على محيط المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

4. توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (03-07): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة الحالية

النسبة	العدد	سنوات الخدمة الحالية
54.3%	19	أقل من 5 سنوات
25.7%	9	من 5 إلى 10 سنوات
17.1%	6	من 10 إلى 15 سنة
2.9%	1	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين, مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن 19 من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهم يمثلون ما نسبته 54.3% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات، 9 أفراد، أي ما نسبته 25.7% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة ما بين 10 و 15، 6 أفراد، أي ما نسبته 17.1%، و الأفراد الذين تزيد خبرتهم 15 سنوات، فرد واحد، أي ما نسبته 2.9% من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة 54.5% هم ليسوا من ذوي الخبرات الكبيرة التي لا تقل عن 5 سنوات، وهذا يدل على أن المنظمة تقوم بتوظيف الطاقات الشابة كإطارات مسيرة.

5. توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة الكلية

الجدول رقم (03-08) : توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة الكلية

النسبة	العدد	السنوات الكلية
17.1%	6	أقل من 5 سنوات
34.3%	12	من 5 إلى 10 سنوات
42.9%	15	من 10 إلى 15 سنة
5.8%	2	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

يتضح من الجدول السابق أن 6 من أفراد العينة تقل خبرته مع 5 سنوات، وهم يمثلون ما نسبته 17.1% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات 12 أفراد، أيما نسبته 34.3% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة ما بين 10 و 15، 15 فرادا، أي ما نسبته 42.9%، والأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنوات، فردين 2، أي ما نسبته 5.8% من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة 42.9% هم من ذوي الخبرات الكبيرة التي لاتقل عن 10 سنوات، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

### 6. توزيع العينة حسب ميدان التعليم

الجدول رقم (03-09): توزيع العينة حسب ميدان

النسبة	العدد	
37.1%	13	إدارة
17.1%	6	مالية
28.6%	10	محاسبة
14.2%	6	تخصص آخر
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن 13 من أفراد العينة من ذوي تخصص إدارة، وهم يمثلون ما نسبته 37.1% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين تخصصهم مالية، 6 أفراد، أيما نسبته 17.1% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة، 15 فرادا، أي ما نسبته 28.6% والأفراد الذين لديهم تخصص آخر ، 6 افراد، أي ما نسبته 14.2% من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة 37.1% هم من ذوي تخصص إدارة .

7. توزيع العينة حسب متغير هل استفدت من الترقية؟

الجدول رقم (03-10): توزيع العينة حسب الاستفادة من الترقية

النسبة	العدد	
74.3%	26	نعم
25.7%	9	لا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن عدد الأفراد الذين تحصلوا على ترقية هم 26 فردا أي ما نسبته 74.3% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين لم يحصلوا على ترقية 9 أفراد ما نسبته 25.7% من الحجم الإجمالي للعينة. منه نلاحظ من النتائج أن معظم أفراد العينة 74.3% تحصلوا على ترقية، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عملية الترقية من اجل تحفيز الأفراد على العمل.

8. إذا كان جوبك بنعم ما أساس الترقية

الجدول رقم (03-11): توزيع العينة حسب الإجابة بنعم

النسبة	العدد	
42.3%	11	الخبرة
46.2%	12	تقييم الأداء
11.5%	3	أساس آخر
%100	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الترقية التي تحصل عليها الأفراد على أساس الخبرة هم 11 فردا من العينة، ما نسبته 42.3% من الحجم الإجمالي للعينة، وان عدد الأفراد الذين تحصلوا على الترقية من خلال تقييم الأداء هم 12 فردا من العينة، ما نسبته 46.2% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تحصلوا على الترقية باسا ساخر هم 3 أفراد من العينة، ما نسبته 11.5% من حجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية الأفراد 12 فردا أي ما نسبته 46.2% هم من تحصلوا على الترقية على أساس تقييم أدائهم وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على تقييم الأداء بشكل كبير في عملية الترقية

9. هل استفدت من التكوين

الجدول رقم (03-12): توزيع العينة حسب الاستفادة

النسبة	العدد	
80.0%	28	نعم
20%	7	لا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن عدد الأفراد الذين تحصلوا على التكوين هم 28 فردا من العينة، ما نسبته 80% من حجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد افراد الذين لم يحصلوا على تكوين 7 أفراد، ما نسبته 20% من حجم الإجمالي للعينة. ومن هذه النتائج المقدمة نستنتج أن أغلبية الأفراد 80% هم من تحصلوا على تكوين وهذا ما يدل أن المؤسسة تشجع عمالها على التكوين.

10. إذا كان الجواب بنعم ما طبيعة التكوين

الجدول رقم (03-13): توزيع العينة حسب الإجابة بنعم

النسبة	العدد	طبيعة التكوين
46.4%	13	نظري
32.1%	9	عملي
21.6%	6	تكوين آخر
%100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الأفراد الذين تحصلوا على تكوين في المجال النظري هم 13 فردا للعينة، ما نسبته 46.4% من حجم إجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد الذين تحصلوا على تكوين عملي 9 أفراد من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد الذين تحصلوا أعلى تكوين آخر هم 6 أفراد من حجم الإجمالي للعينة، ويلاحظ من النتائج المقدمة أن أغلبية الأفراد 46.4% تحصلوا على تكوين عملي، هذا ما يساعد الأفراد في التمكن في مجال عملهم.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

توضح الجداول الموالية توزيع إجابات الأفراد اتجاه محور قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم(3-14) : محور المالي

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
1	منخفضة جدا	3.14	1.517	4	19	1	0	11	ك	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة
				11.4	54.3	2.9	0	31.4	%	
4	مرتفعة	1.292	3.51	4	5	2	17	7	ك	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل
				11.4	14.3	5.7	48.7	20	%	
4	مرتفعة	1.162	3.94	13	14	3	3	2	ك	يوجد ضبط مالي في المؤسسة
				37.1	40	8.6	8.6	5.7	%	
4	مرتفعة	0.944	4.14	14	15	4	1	1	ك	تتمتع المؤسسة بسداد مستحقات المودين في الوقت المناسب
				40	42.9	11.4	2.9	2.9	%	
4	مرتفعة	1.150	4.03	13	17	1	1	3	ك	تعتبر أسعار الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن واضحة ومحددة
				37.1	48.6	2.9	2.9	8.6	%	
4	مرتفعة	0.9	3.48						المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss



## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

### العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.14 وانحراف معياري قيمته 1.517 واحتلت الترتيب 01 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة منخفضة جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي. بحيث يرى الأفراد أن الإيرادات الذاتية غير كافية للمؤسسة من اجل تلبية احتياجاتها.

### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.51 وانحراف معياري قيمته 1.292 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. بحيث يرى أفراد المنظمة انه يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بتكلفة اقل ، أي أن المؤسسة تعتمد الوارد التي لديها من اجل التقليل من التكاليف.

### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 1.162 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. بحيث يرى الأفراد المنظمة أن المؤسسة تعتمد على ضبط مالي محكم لديها.

### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.14 وانحراف معياري قيمته 0.944 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. بحيث يرى الموظفين أن المؤسسة تضع في أولوياتها تسديد مستحقات الموردين.

### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وانحراف معياري قيمته 1.15 واحتلت الترتيب بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة منخفضة حسب مقياس ليكارت الخماسي. حيث نستنتج من خلال الإجابات المقدمة من طرف العمال أن المؤسسة تقدم أسعار وخدمات، ومنتجات واضحة ومحددة.

جدول رقم (3-15) : محور الزبائن

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.2	4.17	18	12	1	1	3	ك	تسعى المؤسسة إلى خدمة الزبائن بشكل عادي ومنتظم
				51.4	34.3	2.9	2.9	8.6	%	
4	مرتفعة	1.12	4.26	20	9	3	1	2	ك	يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل التواصل بين ها وبين الزبائن
				57.1	25.7	8.6	2.9	5.7	%	
4	مرتفعة	1.138	3.86	15	10	7	1	2	ك	يستطيع الزبائن مقابلة المسؤولين بكل سهولة وفي أي وقت
				42.9	28.6	20	2.9	5.7	%	
4	مرتفعة	1.309	3.77	14	12	2	4	3	ك	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن حول المنتجات والخدمات التي تقدمها
				40	34.3	5.7	34.3	40	%	
4	مرتفعة	1.262	4	11	15	2	4	3	ك	يتم الرد على الشكاوى وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم
				31.4	42.9	5.7	11.4	8.6	%	
4	مرتفعة	0.08	4.01						المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 وانحراف معياري قيمته 1.2 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة نستنتج أن المؤسسة تسعى وبشكل كبير على خدمة الزبائن بشكل عادل ومنتظم.

### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 40.26 وانحراف معياري قيمته 121 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة نستنتج أن للمنظمة صفحة الكترونية وبريد الكتروني من اجل التواصل المستمر مع زبائنها.

### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 04 وانحراف معياري قيمته 1.138 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج انه يستطيع الأفراد مقابلة المسؤولين في المؤسسة وبكل سهولة.

### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وانحراف معياري قيمته 1.309 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة، نستنتج أن المؤسسة تسعى دائما إلى التعرف على آراء زبائنها حول المنتجات والخدمات التي تقدمها من اجل التعرف على نقائصها الموجودة في منتجاتها و خدماتها.

### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 وانحراف معياري قيمته 1.262 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة نستنتج ان المؤسسة تسعى إلى حل مشاكل زبائنها والنظر إلى وملاحظاتهم وذلك من خلال التواصل المباشر معهم.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

جدول رقم (3-16): محور العمليات الداخلية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.268	3.74	10	16	3	2	4	ك	يوجد لدى المؤسسة دليل عملياتي واضح ومعتمد
				28.6	45.7	8.6	5.7	11.4	%	
4	مرتفعة	1.140	3.77	9	17	3	4	2	ك	يتم تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من خلال مراجعة الإجراءات الداخلية بما
				25.7	48.6	8.6	11.4	5.7	%	
4	مرتفعة	0.960	3.94	8	22	2	1	2	ك	تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الداخلية (الإدارية والمالية) فيها لتسهيل إنجاز المهام
				22.9	62.9	5.7	2.9	5.7	%	
4	مرتفعة	1.083	3.94	10	20	0	3	2	ك	تعلم المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا العميل
				28.6	57.1	0	8.6	5.7	%	
4	مرتفعة	1.141	3.86	10	17	4	1	3	ك	تتبنى إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم
				28.6	48.6	11.4	2.9	8.6	%	
4	مرتفعة	0.10	3.85						المجموع	

### العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 وانحراف معياري قيمته 1.268 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة نستنتج أن المؤسسة تعتمد على دليل عملياتي واضح.

### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 وانحراف معياري قيمته 1.14 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

من طرف أفراد المنظمة نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تحيد نقاط القوة والضعف لديها من خلال مراجعة الإجراءات الداخلية لديها.

### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 0.968 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة، نستنتج أن المؤسسة تقوم ببرمجة العمليات الداخلية (الإدارية و المالية) لتسهيل إنجاز مهامها الداخلية.

### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 1.083 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة نستنتج أن المنظمة تعمل دائما من على تطوير خدماتها لكسب رضا العميل.

### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وانحراف معياري قيمته 1.141 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عملية الرقابة الذاتية للعاملين في أداء مهامهم.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

جدول رقم (3-17) : محور التعلم والنمو

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.363	3.71	12	13	2	4	4	ك	تتم الإدارة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها
				34.3	37.1	5.7	11.4	11.4	%	
4	مرتفعة	1.267	3.57	8	16	2	6	3	ك	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين
				2.9	45.7	5.7	17.1	8.6	%	
3	متوسطة	1.259	3.34	8	8	10	6	3	ك	تتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والإبداع من طرف العاملين
				22.9	22.9	28.6	17.1	8.6	%	
4	مرتفعة	1.065	3.57	5	18	6	4	2	ك	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عمالها
				14.3	51.4	17.1	11.4	5.7	%	
4	مرتفعة	1.215	3.62	10	10	10	2	3	ك	تساعد المؤسسة العاملين على إكمال دراستهم العليا
				28.6	28.6	28.6	5.7	8.6	%	
4	مرتفعة	0.10	3.56						المجموع	

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.71 وانحراف معياري قيمته 1.363 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن المؤسسة تهتم بتطوير المهارات والقدرات الحالية والمستقبلية لدى عمالها.

### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57 وانحراف معياري قيمته 1.267 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن المؤسسة توفر برامج تدريبية كافية وملائمة لكافة أفراد المؤسسة.

### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.34 وانحراف معياري قيمته 1.259 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة نستنتج أن الإدارة تهتم بشكل متوسط بعمليات الابتكار والإبداع من طرف العاملين.

### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57 وانحراف معياري قيمته 1.065 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن المنظمة تخصص ميزانية سنوية لتدريب أفرادها

### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.62 وانحراف معياري قيمته 1.215 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة نستنتج أن المؤسسة تساعد وتشجع أفرادها على إكمال دراستهم العليا.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

جدول رقم (3-18): مقومات نجاح وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
3	متوسطة	1.175	3.17	4	10	5	5	4	ك	تدعم الإدارة العليا المبادرات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال برامج الحوافز
				11.4	31.4	31.4	14.3	11.4	%	
4	مرتفعة	0.886	3.46	3	15	13	3	1	ك	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب جهد جماعي داخل المنظمة
				8.6	42.9	37.1	8.6	2.9	%	
3	متوسطة	1.221	2.74	3	5	15	4	8	ك	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مكلف بالنسبة للمؤسسة
				8.6	14.3	42.9	11.4	22.9	%	
3	متوسطة	1.363	2.71	.5	4	11	6	9	ك	عدم وجود كوادر مؤهلة للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن
				14.3	11.4	31.4	17.1	25.7	%	
3	متوسطة	1.232	3.20	5	10	12	3	5	ك	عدم المعرفة الجيدة بطاقة الأداء المتوازن قد يؤدي إلى إعاقة في تطبيقها بشكل فعال
				14.3	28.6	34.3	8.6	14.3	%	
3	متوسطة	0.17	3.05						المجموع	

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.17 وانحراف معياري قيمته 1.175 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن إدارة المنظمة تدعم المبادرات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال برامج التحفيز.



#### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46 وانحراف معياري قيمته 0.886 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى جهد جماعي من طرف أفراد المؤسسة.

#### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.74 وانحراف معياري قيمته 1.221 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة ، نستنتج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن غير مكلفة كثيرا بالنسبة للمؤسسة.

#### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.71 وانحراف معياري قيمته 1.363 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من خلال أفراد المؤسسة نستنتج أن عدم وجود كوادر مؤهلة تساهم في عدم نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.2 وانحراف معياري قيمته 1.232 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن عدم المعرفة الجيدة بطاقة الأداء المتوازن قد يؤدي إلى إعاقة في تطبيقها بشكل فعال.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

توضح الجداول الموالية توزيع إجابات الأفراد اتجاه محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (3-19): الرضا عن الوظيفة

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.314	3.74	11	15	2	3	4	ك	أشعر بالقبول حول شروط وظيفتي
				31.4	42.9	5.7	8.6	11.4	%	
4	مرتفعة	1.040	4.09	14	15	2	3	1	ك	أشعر بالرضا عن إنجازاتي وأدائي الوظيفي
				40	42.9	5.7	8.6	2.9	%	
4	مرتفعة	1.141	3.86	10	17	4	1	3	ك	أعتبر وظيفتي هي جزء من الإشباع وتحقيق الذات
				28.6	48.6	11.4	2.9	8.6	%	
4	مرتفعة	1.197	3.91	12	16	2	2	3	ك	تنوع المهام الوظيفية يشعرني بالرضا الوظيفي
				34.3	45.7	5.7	5.7	8.6	%	
4	مرتفعة	0.873	4.06	10	20	3	1	1	ك	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل
				28.6	57.1	8.6	2.9	2.9	%	
4	مرتفعة	0.16	3.93						المجموع	

### العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 وانحراف معياري قيمته 1.314 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن أفراد المؤسسة يشعرون وبشكل كبير حول شروط الوظيفة التي يشغلونها.

#### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 40.9 وانحراف معياري قيمته 1.04 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن أفراد المؤسسة يشعرون بالرضا عن إنجازاتهم وأدائهم الوظيفي

#### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وانحراف معياري قيمته 1.141 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة ، نستنتج أن أفراد المؤسسة يعتبرون الوظيفة التي يشغلونها هي جزء من إشباع لديهم وتحقيق ذاتهم.

#### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91 وانحراف معياري قيمته 1.197 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من خلال أفراد المؤسسة نستنتج أن تنوع المهام داخل المنظمة بالنسبة للأفراد يشعروهم بالرضا الوظيفي.

#### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.6 وانحراف معياري قيمته 0.873 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن الوظيفة التي يشغلها الأفراد داخل المؤسسة تمنح الأفراد مكانة اجتماعية بين زملائهم.

جدول رقم (3-20) : الرضا عن الراتب

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.256	3.80	11	15	4	1	4	ك	يتوافق راتبي مع الجهد الذي تطلبه العمل بالمؤسسة
				31.4	42.9	11.4	2.9	11.4	%	
4	مرتفعة	1.235	3.94	13	16	0	3	3	ك	يتلاءم راتبي مع العمل وأهمية التي أقوم بها
				37.1	45.7	0	8.6	8.6	%	
4	مرتفعة	1.285	3.77	7	15	3	.2	4	ك	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها
				31.4	42.9	8.6	5.7	11.4	%	
3	متوسطة	1.314	3.09	5	11	6	8	5	ك	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة
				14.3	31.4	17.1	22.9	14.3	%	
4	مرتفعة	1.463	3.51	10	14	1	4	6	ك	لا أتطلع إلى عمل آخر وبتقطع مغاير لما توفره لي وظيفتي من راتب
				28.6	40	2.9	11.4	17.1	%	
4	مرتفعة	0.09	3.62						المجموع	

العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 وانحراف معياري قيمته 1.256 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن راتب العاملين يتوافق مع الجهد المبذول الذي يتطلبه العمل بالمؤسسة بشكل كبير.

## العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 0,235 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن رواتب الأفراد يتلاءم مع العمل والأهمية التي يقومون بها.

## العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 وانحراف معياري قيمته 1.285 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة ، نستنتج أن الراتب الأفراد يتناسب مع المستوى التعليمي لديه مشكل كبير.

## العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.09 وانحراف معياري قيمته 1.3.14 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من خلال أفراد المؤسسة نستنتج أن رواتب الأفراد لا تزداد مع غلاء المعيشة .

## العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.51 وانحراف معياري قيمته 1.463 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن الأفراد يتطلعون إلى عمل آخر وبقطاع مغاير نتيجة الفروق بين الرواتب الممنوحة لدى كل وظيفة.

جدول رقم (3-21) : الرضا عن نظام المكفات والترقية المختلفة

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.207	3.69	8	18	2	4	3	ك	سياسة الترقية تتلاءم مع عملي المقدم في المؤسسة
				22.9	51.4	5.74	11.4	8.6	%	
3	متوسطة	1.241	3.40	7	11	10	3	4	ك	توجد عدالة لسياسة الترقية في المؤسسة
				20	31.4	28.6	8.6	11.4	%	
4	مرتفعة	1.245	3.74	11	13	5	3	3	ك	يوجد توافق بين سياسة الترقية مع طموحاتي
				31.4	37.1	14.3	8.6	8.6	%	
4	مرتفعة	0.838	3.94	9	17	7	2	0	ك	لدي علم بنظام وآليات منح المكافآت
				28.7	48.6	20	5.7	0	%	
4	مرتفعة	1.172	3.46	6	14	8	4	3	ك	تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا أخرى مقابل جهود لمن تتوفر فيهم الشروط
				17.1	40	22.9	11.4	8.6	%	
4	مرتفعة	0.17	3.7						المجموع	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.69 وانحراف معياري قيمته 1.207 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن المؤسسة تعتمد على سياسة ترقية تتلاءم مع العمل المقدم للعاملين.

#### العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.4 وانحراف معياري قيمته 1.241 واحتلت الترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة متوسطة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن يرى الافراد المؤسسة انه توجد عدالة لسياسة الترقية في المؤسسة.

#### العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.74 وانحراف معياري قيمته 1.245 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة ، نستنتج سياسة الترقية وطموحات الافراد داخل المؤسسة.

#### العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 0.838 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من خلال أفراد المؤسسة نستنتج أن لديهم علم وبشكل كبير بشأن نظام وآليات منح المكافآت.

#### العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46 وانحراف معياري قيمته 1.172 واحتلت لترتيب 03 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن المؤسسة تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا أخرى مقابل جهود لمن تتوفي فيهم الشروط.

جدول رقم (3-22) : الرضا عن نظام ومزايا المرتبطة بنهاية الخدمة

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				5	4	3	2	1		
4	مرتفعة	1.46	3.46	4	18	7	2	4	ك	مزايا نهاية الخدمة عادلة
				11.4	51.4	20	5.7	11.4	%	لكافة فئات الوظيفة
4	مرتفعة	0.987	3.71	5	21	5	2	2	ك	مكافآت نهاية الخدمة تحفيزي
				14.3	60	14.3	5.7	5.7	%	إلى الاستمرار في العمل
4	مرتفعة	1.222	3.51	5	20	2	4	4	ك	مزايا المقدمة في نهاية الخدمة
				14.3	57.1	5.7	11.4	11.4	%	"تامين صحي منح...الخ" ملائمة
4	مرتفعة	0.998	3.94	9	21	0	4	1	ك	أشعر بالاستقرار نتيجة وجود
				25.7	60	0	11.4	2.9	%	مكافآت نهاية الخدمة
4	مرتفعة	1.245	3.49	6	17	4	4	4	ك	حقوق نهاية الخدمة المعطاة
				17.1	48.6	11.4	11.4	11.4	%	للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة
4	مرتفعة	0.20	3.62						المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### العبارة رقم 1

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46 وانحراف معياري قيمته 1.46 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن مزايا نهاية الخدمة عادلة لكل أفراد المنظمة وبشكل كبير.



## العبارة رقم 2

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.71 وانحراف معياري قيمته 0.987 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة نستنتج أن مكافآت نهاية الخدمة تحفز الموظف الى الاستمرار في العمل وبشكل كبير.

## العبارة رقم 3

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.51 وانحراف معياري قيمته 1.222 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المنظمة ، نستنتج الأفراد يجدون أن المزايا المقدمة في نهاية الخدمة من "تأمين صحي ومنح أخرى" ملائمة جدا لهم.

## العبارة رقم 4

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري قيمته 0.998 واحتلت الترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من خلال أفراد المؤسسة نستنتج أن الأفراد يشعرون بالاستقرار نتيجة وجود مكافآت نهاية الخدمة.

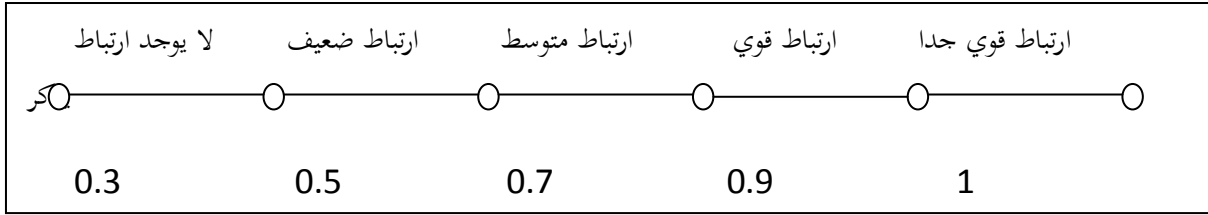
## العبارة رقم 5

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.49 وانحراف معياري قيمته 1.245 واحتلت لترتيب 04 بالنسبة لقيمة متوسطها الحسابي وبدلالة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الحماسي. من خلال الإجابات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة، نستنتج أن حقوق نهاية الخدمة المعطاة للموظف في نهاية الخدمة تقدم له حياة كريمة وتؤمن له مستقبه.

## الفصل الثالث : دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

ثانيا : تحليل معامل الارتباط

الشكل رقم(3-3) : معامل الارتباط بين المحاور



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (3-23): تحليل العلاقة بين المحاور

الرضا الوظيفي	بطاقة الأداء المتوازن	
0.63	1	بطاقة الأداء المتوازن
1	0.63	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل نتائج الجدول :

بعد دراسة الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة بين نتائج المحورين، نتائج المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)، والمحور الثاني الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية متوسطة تساوي 0.63 على الخط البياني لمعامل بيرسون وهذا يعود إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور في التأثير على الرضا الوظيفي، وهذا لكون الموظفين ترون أن بطاقة الأداء المتوازن تدرس وتحقق لهم الرضا الوظيفي.

- اختبار الفرضيات

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن مع الرضا الوظيفي.

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن مع الرضا الوظيفي.

بما أن قيمة sig الإحصائية \*0.00 أقل من مستوى المعنوية 0.05 تقبل الفرضية H1 أي انه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي، ونرفض الفرضية H0 .

### خلاصة الفصل

ضم هذا الفصل عرضا للمؤسسة المستقبلية والإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان والتي تهدف أساسا إلى إبراز تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت.

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة ومناقشتها، وهذا من خلال إعطاء تحليل لكل سؤال ولكل ما توصلنا إليها حيث تبين لنا الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لرضا الوظيفي.

الخاتمة

## خاتمة:

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق البقاء الاستمرارية في بيئة نشاطها، تتسم بالمنافسة القوية لا بد لها أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل النمو المتسارع في مجال نشاطها(بيئة النشاط). ولن يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات كفاءة عالية والمحافظة عليها، باعتبارها الركيزة الأساسية ومصدر نجاح أي منظمة ، في حين تعتبر هذه الأخيرة حلا لكل المشاكل التي تتعرض لها. ويعود ذلك إلى التطور المستمرة في مجالات الإدارات من القرن التاسع عشر من اجل ضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا من خلال رضا الموظفين بالإنشاء بالمؤسسة.

ولقد تطرقنا في هذا البحث إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن والخطوات المنهجية لإعدادها وتحليلها، حيث تبين أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تسميتها وتوحيدها كما اتضح إن بطاقة الأداء المتوازن وجدت من اجل تقييم أداء المؤسسة والأفراد وإعطاء نظرة شاملة عن أداء المؤسسة.

وكما تطرقنا في هذا البحث إلى ماهية الرضا الوظيفي وآليات تحقيقه، وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي، ولقد شهد مفهوم الرضا الوظيفي اختلافا كبيرا من قبل الباحثين من ناحية تحديد مفهوم له والعوامل التي تساعد في حدوثه، ومن اجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وكفأته دفعت تطورات وتحديات بيئة أعمال المنظمة إلى تدارك وتفهم المورد البشري وتحديد احتياجاته وكيفية التأثير عليه من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لديه، وقد أدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يملكها الفرد نحو عمله ونحو العوامل المتعلقة بها نحو حياته الشخصية بشكل عام.

وعلى هذا الأساس و على هذا تحدد عنوان دراستنا كالتالي بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي، وقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت لإسقاط العلاقة المتوصل إليها في الجانب النظري كونها الأنسب لدراستنا هذه.

## اختبار نتائج الفرضيات

**الفرضية الأولى:** بطاقة الأداء المتوازن تعرف على أنها من الأدوات الحديثة التي تعتبر من أدوات تقييم وتساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتشتمل على أربعة محاور أساسية (محور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن، محور التعلم والنمو) ومنه الفرضية الأولى صحيحة.

**الفرضية الثانية:** يعرف الرضا الوظيفي على انه الشعور بالسعادة والارتياح وإشباع الرغبات والحاجات اتجاه الوظيفة وبيئة العمل. ومن العوامل المؤثرة فيه هي (الأجر، وظروف العمل المادية، الترقية، الإشراف، جماعة العمل). وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

**الفرضية الثالثة:** إن العلاقة التي تربط بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي هي علاقة طردية، انه كل متغير يساهم في تحقيق المتغير الأخر. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى النتائج التالية:

بطاقة الأداء المتوازن تعتبر على أنها من الأدوات الحديثة التي تعتبر من أدوات تقييم وتساهم في تحسينه وتشتمل على أربعة محاور أساسية (محور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن، محور التعلم والنمو) يعتبر الرضا الوظيفي على انه الشعور بالسعادة والارتياح وإشباع الرغبات والحاجات اتجاه الوظيفة وبيئة العمل. ومن العوامل المؤثرة فيه هي (الأجر، وظروف العمل المادية، الترقية، الإشراف، جماعة العمل). بعد تحليل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي بالمؤسسة يمكننا القول أن جوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن نجحها في تقييم الرضا الوظيفي محل الدراسة. تهتم المؤسسة بتسديد مستحققاتها لمورديها في الوقت المناسب في ظل توجيه الاهتمام الكافي للتدريب والتكوين والاطلاع الموظفين على إستراتيجية المنظمة فان مؤسسة اتصالات الجزائر تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية في حال تطبيقها وسيبقى استخدامها للبطاقة لا يقتصر على كونها للتقييم فقط.

### الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة نتقدم بالتوصيات التالية: لا بد أن تكون البطاقة من بين المواضيع التي تحظى بالاهتمام من طرف المؤسسة، فالاستخدام الأمثل لها يساعدها في إعطاء نظرة شاملة عن مستوى الأداء لديها. محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على تحقيق بطاقة الأداء المتوازن وبشكل أفضل. يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد وذلك من خلال خلق مناخ يسوده التعاون والتفاهم مما يساهم في رفع الأداء.

يجب على المؤسسة الاهتمام بالعوامل التي تساعد على خلق الرضا الوظيفي ومحاولة تفعيلها.

منح الثقة والفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في إنجاز إستراتيجية وأهداف المنظمة.  
دفع بالمؤسسة الى القيادة بأسلوب علمي حديث و لا يأتي هذا إلا من خلال العمليات التكوينية والمكتقيات و  
إكمال دراستهم العليا.

#### آفاق الدراسة:

لقد أثار انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث وفي هذا المجال ويا حبذا لو يجعلها  
الباحثون الآخرون في المستقبل وتمثل فيما يلي :  
دور المحور المالي على التخطيط الاستراتيجي.  
دور الرضا الوظيفي على تحقيق بطاقة الاداء المتوازن.  
بطاقة الاداء المتوازن كآلية لتقليل من ضغوط العمل.  
وفي الأخير يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي من المواضيع الواسعة لمن أراد أن يبحث  
فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في  
سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : الكتب

1. إحسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي ، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن 2015.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة" الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي"مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1986 .
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. أنعام الشهابي وآخرون ، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008.
6. أنعام الشهابي، وآخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكتروني، بدون بلد النشر، 2010.
8. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة جامعة، مصر، 2009.
9. حظير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
11. عبد الحميد الفتاح المغربي، (بطاقة الأداء المتوازن (مدخل معاصر لقياس الأداء الاستراتيجي )، دار النشر المكتبة العصرية، مصر، 2009.
12. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
13. عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل ، نيو لينك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2015 .
14. فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون سنة نشر .
15. فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، عمان، 2014.

16. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
17. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على المستوى الفردي"، ج2، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
18. محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، ط3، عمان، 2008 .
19. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
20. مسلم علاوي السعد وآخرون ، بطاقة العلامات المتوازن (مدخل للإدارة المستدامة ) ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 2012.
21. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2009.
22. نادر محمد ابوشينخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات علمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط، 2013.
23. نجم عد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الزور العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. نعيمة عباس الخفاجي ، تطور فكر قيادة المنظمة (بين الأصالة والحداثة والمعاصرة ) ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2014.
25. وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور أعلالي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- ثانيا المذكرات والرسائل
1. بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظف في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، مركز جامعي أكلي او لحاج ، بويرة، 2012.
2. ثورية عزات أبو مارية ، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ، جامعة الخليل رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، تخصص إدارة أعمال ، 2008
3. شفا سالم السقا/ بسيسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2009.

4. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى عمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 20015.
5. عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 3، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر، ديسمبر 2005 .
6. مروان احمد حوحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبات العاملين في الاستمرار في العمل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
7. مرواناً حمدحويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية غز، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ماي 2018.
8. نعيمة يجياوي ، خديجة لدرع ، بطاقة الأداء المتوازن BCS أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية ) ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 22 و23 نوفمبر 2011.

### ثالثا : المقالات والمجالات

1. حمد فتحي عبد الهادي وآخرون ، مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 22 ، العدد 1 ، مارس 2016.
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2009.
3. منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصون وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، المديرية العامة للتربية ف الرصافة3، العدد15، تموز 2015.
4. وسيلة عبد العزيز العاشق ، التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الأداء المتوازن " ، المجلة الدولية المحكة للعلوم الهندسية والتقنية المعلومات ، العدد 2 ، كلية الهندسة قسم هندسة نفط -جامعة طرابلس ، طرابلس ليبيا ، يونيو 2016.

### رابعا وثائق خاصة بالمؤسسة

1. مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر -تيسمسيلت

# قائمة الملاحق

ملحق رقم 01

بسم الله الرحمن الرحيم

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاخ الكريم ، الاخـت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، ولأغراض البحث العلمي قمنا بتصميم هذه الاستبانة لدراسة "بطاقة الاداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر تيسمسيلت، لذا نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (√) عند الاجابة المناسبة، ملتتمسين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية والموثوقية اللازمتين لموضوع الدراسة، مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة.

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من اعداد الباحثين:

مرابط فاطمة

ديلم حبيبة

الجزء الاول: معلومات خاصة بالمستقضي

الجنس: ذكر

أنثى

السن: أقل من 25

بين 25 و 40 سنة

أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: بكالوريا

جامعي

دراسة عليا

مستوى آخر

عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: .....

عدد سنوات الخدمة الكلية: .....

ميدان التعليم: إدارة  مالية  محاسبة  تخصص آخر

هل استفدت من الترقية؟ نعم  لا

إذا كان جوابك بنعم ما أساس الترقية؟ الخبرة  تقييم الاداء  أساس آخر

هل استفدت من تكوين في التسيير؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم ما طبيعة التكوين؟ نظري  عملي  بن آخر

الجزء الثاني: بطاقة الاداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي.

المحور الاول: قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>1- المحور المالي</b>						
1	تعتبر الايرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة					
2	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الاقل					
3	يوجد ضبط مالي في المؤسسة					
4	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات المدينين في الوقت المناسب					
5	تعتبر اسعار الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن واضحة ومحددة					
<b>2-محور الزبائن</b>						

					تسعى المؤسسة الى خدمة الزبائن بشكل عادي ومنتظم	1
					يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية وبريد الكتروني لتسهيل التواصل بين ها وبين الزبائن	2
					يستطيع الزبائن مقابلة المسؤولين بكل سهولة وفي اي وقت	3
					تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن حول المنتجات والخدمات التي تقدمها	4
					يتم الرد على الشكاوى وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم	5

### 3-محور العمليات الداخلية

					يوجد لدى المؤسسة دليل عمليتي واضح ومعتمد	1
					يتم تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من خلال مراجعة الإجراءات الداخلية بها	2
					تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الداخلية (الاداريةوالمالية) فيها لتسهيل انجاز المهام	3
					تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا العميل	4
					تتبني ادارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في اداء عملهم	5

### 4-محور التعلم والنمو

					تهتم الدارة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها	1
					توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين	



						2
					تتم إدارة المؤسسة بعمليات الابتكار والابداع من طرف العاملين	3
					تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عمالها	4
					تساعد المؤسسة العاملين على إكمال دراستهم العليا	5
<b>5-مقومات نجاح وصعوبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن</b>						
					تدعم الادارة العليا المبادرات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال برامج الحوافز	1
					تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يتطلب جهد جماعي داخل المنظمة	2
					تطبيق بطاقة الاداء المتوازن مكلف بالنسبة للمؤسسة	3
					عدم وجود كوادر مؤهلة للتعامل مع بطاقة الاداء المتوازن	4
					عدم المعرفة الجيدة بطاقة الاداء المتوازن قد يؤدي الى اعاقه في تطبيقها بشكل فعال	5

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

-1 الرضا عن الوظيفة						
					أشعر بالقبول حول شروط وظيفتي	1
					أشعر بالرضا عن إنجازاتي وادائي الوظيفي	2
					أعتبر وظيفتي هي جزء من الإشباع وتحقيق الذات	3
					تنوع المهام الوظيفية يشعري بالرضا الوظيفي	4
					تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل	5
-2 الرضا عن الراتب						
					يتوافق راتبي مع الجهد الذي تطلبه العمل بالمؤسسة	1
					يتلاءم راتبي مع العمل وأهمية التي اقوم بها	2
					يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها	3
					يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة	4
					لا انطلع الى عمل آخر وبقطاع مغاير لما توفره لي وظيفتي من راتب	5

### 3- الرضا عن نظام المكافآت والترقية المختلفة

					سياسة الترقية تتلائم مع عملي المقدم في المؤسسة	11
					توجد عدالة لسياسة الترقية في المؤسسة	22
					يوجد توافق بين سياسة الترقية مع طموحاتي	33
					لدي علم بنظام وآليات منح المكافآت	44
					تمنح العلاوات التشجيعية ومزايا آخرمقابل جهود لمن تتوفر فيهم الشروط	55

### 4- الرضا عن نظام ومزايا المرتبطة بنهاية الخدمة الوظيفية

					مزايا نهاية الخدمة عادلة لكافة فئات الوظيفة	11
					مكافآت نهاية الخدمة تحفزي الى الاستمرار في العمل	22
					مزايا المقدمة في نهاية الخدمة "تامين صحي منح ... " ملائمة	33
					أشعر بالاستقرار نتيجة وجود مكافآت نهاية الخدمة	44
					حقوق نهاية الخدمة المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة	5
						5

لملاحظاتكم ومقترحاتكم التي يمكنكم إضافتها:

.....

.....

.....

.....