

العنوان:

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من اعداد:

- شيخ إبراهيم

- فرج أيوب

لجنة المناقشة

الأستاذ نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	رئيسا
الأستاذ بلواضح الجيلاني	أستاذ	مشرفا ومقررا
الأستاذ قانة حسين	أستاذ مساعد	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022.

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون). صدق
الله العظيم.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين

نشكر المولى سبحانه وتعالى لأنه أمدنا بالصحة والعافية وأفرغ علينا صبرا وجهدا

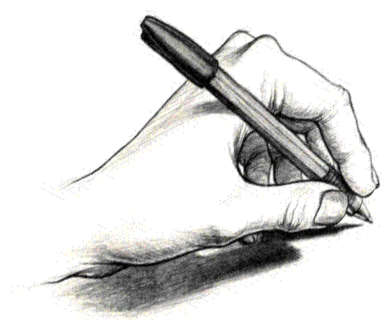
لإتمام هذا العمل، الذي أنار لنا الطريق إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل

المتواضع



فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة
	الفصل الأول الاطار النظري للدراسة
10.....	تمهيد
11.....	المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
11.....	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها
13.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
15.....	المطلب الثالث: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ومراحل تطبيقها
17.....	المطلب الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
21.....	المبحث الثاني : مفاهيم اساسية حول الرضا الوظيفي
21.....	المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره
24.....	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
25.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
28.....	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني الدراسة الميدانية
29.....	تمهيد:
30.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
30.....	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية
31.....	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة
37.....	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
37.....	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان
44.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
48.....	خلاصة الفصل الثاني:
50.....	خاتمة
65.....	قائمة المراجع:



مقدمة

مقدمة:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة، سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية، فالمنظمات تعيش عصر الاستراتيجيات التنافسية التي تبذل فيها أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والتجديد، بهدف تحسين جودة المنتج أو الخدمة في إطار التطورات الجديدة، هذه الأخيرة التي تفرض على المنظمات تحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة واعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم الآليات التي تدعو الدول إلى اعتمادها، بهدف تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين جودة مخرجاتها في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة على جميع المستويات..

والمورد البشري داخل المنظمات مهما كان نشاطها سواء كانت خدمية أو اقتصادية تجارية، هو الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، وتسهيل مهامهم ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح، إذ لا بد من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية أثر وانعكاسات على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وهذا هو محور موضوع دراستنا الحالي.

من خلال مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة؟.

وانطلاقاً من هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير التكنولوجيا على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير البعد البشري على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة؟.
- ما مدى تأثير البعد الاجرائي على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة؟.

الفرضيات: للإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ننطلق من الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين التكنولوجيا وتحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين البعد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين البعد الاجرائي وتحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة.

منهجية الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وكما تم الاعتماد على مختلف المراجع والكتب ومقالات ومذكرات.

حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على إعادة هندسة العمليات الادارية ممثلة بأبعادها (التكنولوجيا، البعد البشري، البعد الاجرائي) على تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة المسيلة من الفترة الممتدة ما بين شهر مارس 2023 الى غاية ماي 2023.

أهداف الدراسة: ترمي هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي :

- دراسة ما مدى تأثير التكنولوجيا على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة
- دراسة ما مدى تأثير البعد البشري على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة
- دراسة ما مدى تأثير البعد الاجرائي على تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المسيلة محل الدراسة

أهمية الدراسة

- تقديم إطار نظري للمفاهيم المرتبطة بإعادة الهندسة الإدارية والرضا الوظيفي.
- تساعد المديرين في إدراك العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، ورضا العاملين لما في ذلك من انعكاسات في استثمار تفاعلهم في عملية التغيير والتطوير المنشودة.
- تساهم في زيادة وعي العاملين بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهميتها بالنسبة لهم وللمؤسسة.
- تساهم في الوصول لفهم أعمق وأشمل لطبيعة هذه المتغيرات وإمكانية التعميم على عينات أكبر والوصول لدرجة عالية من الإنجاز والفاعلية..

1. **الدراسة الأولى:** "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" من إنجاز إسماعيل عبد الله محمد قاسم :كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت هذه الدراسة في سنة 2009 بغزة فلسطين وهي دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد في حث المدراء وإدارة الجامعة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبني توجهات استراتيجية حديثة.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل وبيان أثر تطبيق أسلوب الهندرة على مختلف جوانب العمل في الجامعة من حيث إمكانية خفض التكاليف الإدارية وسرعة الأداء للمهام، وسهولة الاتصال الإداري، كذلك هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، بالإضافة إلى تبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة بها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي أن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، كذلك بينت الدراسة أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، وأن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها، بالإضافة خلصت إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وتسهيله وزيادة الرضا الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة.

2. **الدراسة الثانية:** "انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة"، أنجزت هذه الدراسة من طرف " أوجيط نور الدين "من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2013/2012م، بجامعة أكلي محند أولحاج، بالبويرة الجزائر، وهي دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. ATM.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد المؤسسات في التخلص من العمليات القديمة التي لم تعد صالحة في الوقت المعاصر، وإعادة تصميمها جذريا فهي توضح ضرورة إعادة بناء المؤسسة من الجذور

بدل الترميمات التي لا تعود عليها بالفائدة لكي تساعد المؤسسة على لتحقيق القدرة التنافسية والتخلص من معوقات الأداء.

كما هدفت الدراسة إلى إبراز حاجة المؤسسات إلى التغيير التنظيمي بالإضافة إلى السعي للتغيير الجذري لعمليات المؤسسة، كذلك سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهندسة الإدارية والقدرة التنافسية، والتميز بين مختلف أساليب التغيير التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والتمثلة في أن الهندسة الإدارية تعمل على تخفيض تكاليف مؤسسة موبيليس وتخفيض مدة إجراء مختلف العمليات الإدارية كما حققت هذه الشركة قفزة في حصتها السوقية وزاد عدد زبائنها، كما أدت الهندسة الإدارية إلى ظهور فرق عمل داخل المؤسسة تعمل بالتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتوصلت الدراسة أن الهندسة الإدارية قد ساهمت في تفوق موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية وكله نتيجة تحسن مختلف خدماتها.

3. الدراسة الثالثة: موضوع هذه الدراسة هو: "دراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بالرضا الوظيفي للعاملين"، وأجريت هذه الدراسة من قبل "هبال عبد المالك"، دراسة ميدانية في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة بمدينة سطيف، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة: ماجستير في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة المسيلة، أشرف عليها الدكتور: بروش زين الدين، للسنة الدراسية 2003/2002.

أهم النتائج: وتكمن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في العناصر التالية:

- إن الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للمؤسسة يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.
- إن اقتسام السلطة وتبادل المعلومات يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي.
- تلبي الإدارة بالمشاركة مجموعة من الحاجات، كحاجة الأمن، الحاجة إلى الانتماء، وإلى تحقيق الذات.

الإنجاز هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول رئيسية، تسبقهم مقدمة عامة تتضمن الأبعاد الأساسية لموضوع البحث وإشكالية، وتعتقبهم خاتمة تتضمن الاستنتاج العام للدراسة التي رأينا بأنها ضرورية بناء على موضوع دراستنا أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين.

حيث تناول الفصل الأول المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية، تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوراتها، كما تناولنا من خلاله الاحتياجات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وخصائصها، إضافة إلى الخطوات المنهجية المتعلقة بالعناصر والمحاور الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بينما تم في الفصل الثاني والمعنون بالرضا الوظيفي، والذي تناولنا فيه مفهوم للرضا الوظيفي وآثاره، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

أما الفصل الثالث والذي خصص للجانب التطبيقي فقد تم فيه، أما الخاتمة فقد تضمنت ملخصا لنتائج الدراسة.

الفصل الأول



الاطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير جذري فيها وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، وذلك بهدف تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها أن تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة في ظل الأوضاع البيئية التي تتميز بالتعقد والتغيير السريع.

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

سوف نتطرق في هذا المبحث الى ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية، في المطلب الأول سنقدم مجموعة من التعاريف بالإضافة الى العناصر، المطلب الثاني الأهمية والأهداف، المطلب الثالث مبادئ والمراحل أما في المطلب الرابع والأخير في هذا المبحث سوف نذكر الأبعاد والمتطلبات.

المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصرها

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين الأساليب الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما اطلق الكاتبان الأمريكان (هامر وجيمس شامبتي) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة دقيقة في عالم الإدارة والتي حاول المفكرين تقييم تعاريف مختلفة لها حيث عرفها كل من (هامر وجيمس شامبتي 19-93) هي إعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم العمليات في مجال اعمال معين بغرض احداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل : التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة¹. وأيضاً تعرف بانها التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.²

وتعرف أيضاً انها تهتم بالعمليات وإعادة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الافراد والعاملين حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة.³

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998 ص 130.

² علي عبد الهادي، ايمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة. الدار الجامعة. الاسكندرية، مصر، 2007، ص 291.

³ سلامة عبد العظيم ثورة إعادة الهندسة دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 29.

ووصفها DAFT انها عبارة عن مشاريع شبه إدارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي مؤسسة، وذلك لتحقيق تغيرات مستمرة في الايدي العاملة، والهيكلية التقنية المعلوماتية لإنتاج أداء منسق وكذلك إجراءات التحسينات في الخدمة والنوعية والكلفة.¹

كما يعرفها رفاعي 2002 بأنها دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.²

ثانياً: العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

لإعادة الهندسة مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:³

1_ إعادة التفكير الأساسي: وتعني ان الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب مفهوم وعملي يساعد الشركات على الوصول الى إجابات شفهية لهذه الأسئلة.

2_ نتائج تحسين فائقة: ان إعادة الهندسة تعني الكفاح من اجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين وكذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية، ولا بد من ان تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل لتكن من عمليات جديدة أخرى.

3_ عنصر جذري: يستلزم ذلك الذهاب الى جذور القضايا وليس مجرد القيام بتعديلات سطحية او ترقيع الموجود، فهي تعني ان وضع كل ما هو قديم جانبا وابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل، وإعادة الهندسة تسعى الى إعادة اختراع المؤسسة وليس مجرد تحسين او اجراء تعديلات على هذه الأخيرة.

¹ غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعة جامعة كلية المأمون، العراق عدد 19، 2012، ص50.

² مازن جهاد إسماعيل السويكي، العلاقة بين نظم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2010، ص39.

³ دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية مجلة التقني، المجلد 20، عدد2، 2007، ص

4_ عنصر العمليات: وهو الأكثر أهمية في نموذج إعادة الهندسة لأنها هي التي توقع الكثير من المسيرين في حرج كونهم لا يفكرون بمنطق العمليات ونقصد بالعملية التشغيلية تتابع مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج لنا مخرجات تعطي قيمة للزبون.¹

• نلاحظ ان لإعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من العناصر كل هاته العناصر تعتبر مهمة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات إلا أن عنصر العمليات يعتبر هو العنصر الأهم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

لعادة هندسة العمليات أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:²

1_ دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة وهذا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الاعمال وتنظيمها.

2_ تتحول الاعمال من مهام بسيطة الى اعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

3_ تزيد من استقلالية الافراد في أداء المهام حيث يتم تشغيل الافراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار.

4_ تنمية مهارات وقدرات الافراد وتوسع مداركهم بالإضافة الى التشجيع على التعليم.

5_ تتم مكافأة الافراد وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية بشكل جماعي.

6_ تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.

¹ معين امين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 01، 2012، ص89.

² عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص34.

7_ تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

ثانيا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة من خلال اتباع أسلوب إعادة هندسة العمليات ومنها:¹

✓ سرعة تنفيذ العمليات: حيث يتوجب على إعادة هندسة العمليات الإدارية ضبط وقت تنفيذ العملية وخاصة الأساسية.

✓ تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف إعادة الهندسة لإحداث تغيير في الأداء والأسلوب وأدوات العمل

✓ المرونة: في تصميم العمليات الجديدة وخلق العمل بحيث تستطيع التبلور ومحاكاة المتغيرات السريعة في السوق.

✓ الجودة: وتتحقق بتنفيذ عمليات دقيقة وصارمة تعطي نفس النتائج في كل مرة دون النظر للذي نفذها.

✓ الابداع: في إحداث تغييرات خيالية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

✓ التركيز على العملاء: تحسين وتطوير نوعية السلع والخدمات المقدمة للزبائن.

✓ تخفيض التكلفة: ويتم ذلك من خلال إلغاء عمليات غير ضرورية والتركيز على العمليات ذات قيمة مضافة.

• نستنتج ان لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية اهداف قابلة للتنفيذ ومنطقية وعلى المنظمة تحديدها بوضوح من اجل تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة.

¹ مرام إسماعيل الاغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 44_45.

المطلب الثالث: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ومراحل تطبيقها

أولاً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

لتحقيق إعادة الهندسة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ يمكن اجمالها بالآتي:¹

- دمج عملية جمع المعلومات ومعالجتها بيد مجموعة واحدة من الافراد لما لذلك من أثر في تقليل حجم العمالة وتقليص الأخطاء.
- قيام الموظفين باتخاذ اغلب القرارات الخاصة بتنفيذ العملية حتى يمكن تقليص المستويات الهرمية للإدارة.
- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولمرة واحدة وذلك لضمان سلامتها وتقليل تكاليفها.
- الربط بين الأنشطة المتماثلة بدلا من دمج مخرجاتها.
- نقل تنفيذ العملية الى مستخدمي مخرجاتها وذلك من خلال تكليف الافراد الأكثر معرفة بالنتائج بعملية التنفيذ.
- التنظيم لتصبح وظيفة واحدة يمكن تنفيذها بواسطة شخص او فريق عمل.

ثانياً: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات

تمر إعادة هندسة العمليات بعدة مراحل وهي:²

1/مرحلة التصور: تتضمن الخطوات التالية:

- الإحساس بالمشكلة والايمان بضرورة التغيير.

¹ غازي عبد العزيز وايد شاكرا سلطان وعثمان عبد القادر حمه امين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية "دراسة تطبيقية جامعة السليمانية"، مجلد 04، العدد 09، 2012، ص350

² بتول عطية خلف، الإطار المتكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجية الشركة دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد86، 2015، ص506.

- القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والايمان بفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
- رسم رسالة المنظمة لبيان الحاجة الملحة وباين التصور العام.
- وضع او تحديد اهداف المنظمة
- تحديد تقانة المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع إعادة الهندسة.
- إعادة الجدول الزمني للعمل.

2/مرحلة التشخيص: وتشمل الخطوات التالية:

- التحليل ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.
- التحليل الكمي.
- تحليل العلاقات السببية.
- التعرف على احداث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
- تحديد متطلبات المشروع.
- تحديد فريق إعادة الهندسة.
- وضع وتحديد اهداف الأداء ومعايير القياس.

3/مرحلة إعادة التصميم: وتتكون من الخطوات التالية:

- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملة الجديدة.
- إعادة هيكلة الجانب البشري.

4/مرحلة التطبيق: وتشمل ما يلي:

- خطة التحول

• التطبيق

شكل رقم 02: مراحل إعادة هندسة العمليات



المطلب الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

من أجل تنفيذ إعادة هندسة العمليات يجب توفر عدة متطلبات أساسية ويمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح وأيضا العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات وهي ما يلي:

1/التزام وقناعة الإدارة العليا:

ركزت العديد من الأبحاث على دور الإدارة العليا في برنامج الهندرة، حيث يرى العتيبي 2009 نجاح الهندرة يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالحاجة الى الهندرة، وهذه القناعة يجب ترجمتها في شكل دعم فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى.

ويؤكد المعاينة 2010 على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندرة، مع أهمية نشر الرؤية ومرونتها ووضع الأهداف الملائمة والمطلوبة لبرامج الهندرة.¹

¹ مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات الطبعة الأولى دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص156.

2/ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: (بعد الهيكل التنظيمي)

قد تتم من خلال إعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة الى استحداث وحدات تنظيمية ويترتب على ذلك تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من افراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.¹

ومن الأسباب التي تدعو لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ما يلي:²

- حدوث تغيير في اهداف المؤسسة حيث ان التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف.
- حدوث تغيير في حجم المؤسسة.
- حدوث نقص في الوظائف الإدارية في الوظائف الإدارية العليا نتيجة ترك بعض المديرين او نقلهم او ما شابه.
- مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المؤسسة مثل تغيرات الشكل القانوني والتكنولوجيا.
- رغبة الإدارة الجديدة في ادخال أفكار تنظيمية جديدة.
- قصور العمليات او نقصها في داخل المؤسسة، ومن اهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية.

3/ تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في إنجاح عملية إعادة الهندسة من خلال ما يلي:³

¹ رديم حسين، عبد الفتاح علاوي أثر ابعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة برج بوعريش، الجزائر، العدد الثاني عشر، ص120.

² رانيا جاسم علي ابو معوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين غزة، 2015، ص36.

³ شيراز حايك سي حايك، إعادة هندسة العمليات الإدارية الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن عمان، 2018، ص110.

- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الادارية الى شبكة المعلوماتية تساعد العديد على أداء العمل بكفاءة أكبر.
- التحول من مركزية القرارات الى شبكات القرارات حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار في عمله.
- إرسال التقارير الفورية (ONLINE) دون الحاجة الى التواجد في المكاتب من خلال الحواسيب المحمولة.
- التحول من مراجعة الخطط دورياً الى مراجعة الخطط تلقائياً.
- تخفيض التكاليف نتيجة تقليل الأخطاء وتقليص وقت انجاز المهام والتخلص من السجلات الورقية.
- تسهيل العلاقات المتشابكة مع العملاء والموردين والشركاء.

4/العمليات والمهام (إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل):

أ/ إعادة تصميم العمليات:

يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة بالأساس أكثر من تركيزه على المهام والوظائف او الهيكل التنظيمي، اذ تتم إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة بأكملها ابتداء من استلام طلب العميل الى ان يتم انجاز الخدمة المطلوبة لذلك تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنجاز المهام.¹

¹ شفاء محمد علي الغزاوي، مروة بدر زيا يوسف، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق المجلد 22، العدد 91، 2016، ص206.

ب_ إعادة تصميم المهام:

وهو التغيير الذي يمس العمل ونوعيته وكميته وما يترتب عليه من مسؤوليات وتغير متطلبات الوظيفة أي ما تطلبه من مهارات او التخلي عن بعض المسؤوليات التي يمتلكها الافراد او اعطائهم وتكليفهم بمسؤوليات جديدة او الاستغناء عن بعض الوظائف.¹

ت_ أساليب إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل:

يعتمد فريق إعادة الهندسة عند تغيير نظم إجراءات العمل لثلاث أساليب وهي:²

- التلخيص: هو الغاء الخدمات والأنشطة والعمليات التي تضيف قيمة ولا يلاحظ العميل غيابها سواء كان هذا العميل داخليا وخارجيا مثل اعداد التقارير التي لا يقرأها أحد والقيام بأنشطة التدفق المتكررة.
- إعادة التصميم: تحتوي إعادة تصميم نظم على تقديم تصور واضح وطرق جديدة لعمل الأشياء، ومن ثمة إعادة صياغة نظم العمل وتحويلها من المستوى المفاهيمي الى مستوى التنفيذ الفعلي للتوصل للرؤية الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيقه والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ترتيب بعض الأنشطة لتحقيق أداء أفضل وتنظيم تدفق المواد الأولية بشكل منتظم ومبسط.
- الإخرجة (التعهد): تعني اسناد الخدمات والأنشطة الى أطراف خارجية فتقوم بإنجازها بأقل تكلفة او اعلى جودة حيث تمكنها الإخرجة من توفير الوقت، التكلفة والجهد بالإضافة لتحقيق سرعة الإنجاز لان هذه الأنشطة تقوم بها جهات مختصة، غير انا هذا لا يعني ان الأنشطة التي تمت اخراجها ليست مهمة لا تحقق قيمة مضافة، بل العكس قد تكون مهمة جدا وتسعى المؤسسة الى تخفيض كل الوقت والجهد لها.

¹ تلا عاصم فائق، عذراء محسن عبد، انعكاس التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي، بحث تحليلي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 103، 2018، ص135.

² شيراز حايك سي حايك، مرجع سبق ذكره، ص 267 ص270.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص، يضاف عليه أن الرضا غالباً ما ينظر إليه أنه موضوع فردي بحث فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

يعرف "ستون" الرضا عن العمل بأنه « الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها»¹.

ويرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم

ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.²

أما (Hankin) فقد عرفه بأنه "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله".³

أما أحمد صقر عاشور فيرى: "الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية، لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك

(1) - محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 194-196.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 211-212.

(3) - سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل".¹

ثانياً - عناصر الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدد لانهائي من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الميول متفق عليها ويكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً. وقد اتفق على قائمة من العناصر تتمثل في : الأجر، مستوى العمل، نمط الإشراف، الترقية جماعات العمل، وظروف العمل المادي.

1- محتوى العمل : يمثل محتوى العمل طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله إذ تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة الرضا، وهو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة استخدام الفرد لقدراته.²

2- الأجر و التعويضات: يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات.³

فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع احتياجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات ويمنحه قيمة اجتماعية.⁴

(1) - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص120.

(2) - محمد الصيرفي، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص131.

(3) - حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص296.

(4) - صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص283.

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا الوظيفي عن الأجر كل من تناسب الأجر مع العمل وتناسبه مع تكلفة المعيشة وهو ما يعرف بعدالة العائد وذلك من شأنه أن يخلق إحساسا بالرضا الوظيفي لدى الفرد¹

3- نمط الإشراف: يعرف الإشراف بأنه علاقة رسمية بين شخص (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة² فالرضا الوظيفي يتحقق في ظل إشراف ديمقراطي ومشاركة، كما يتطلب مشرفين ذوي مهارات اجتماعية، يمتلكون قدرات خبرات تمكنهم من استمالة المورد البشري ومساعدته على الاندماج.

4- الترقية : تعرف الترقية بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤولية والواجبات و يصحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة.³

فالترقية رغم زيادتها للمسؤوليات إلا أن لها وقع خاص في نفسية الأفراد، إذ تعبر عن مدى تقدير مجهوداتهم، فالنظريات السلوكية تؤكد على ضرورتها لتحقيق رضا الأفراد.

5- جماعات العمل: تمثل جماعة العمل كل الأفراد بالمنظمة التي تؤثر بالفرد وتتأثر به إذ تكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية.⁴

فجماعات العمل تؤثر على الفرد تأثيرا كبيرا إذ تعبر عن انتماءات الفرد، فإذا كان الفرد منسجما مع جماعة عمله فلا يحس الاغتراب فيكون راض في عمله، أما إذا لم يحس الفرد بالانتماء لجماعة عمله فهذا سيؤثر سلبا على رضاه الوظيفي.

(1) - بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري-2013، ص9.

(2) - شاطر شفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص8.

(3) - مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص232.

(4) - محمد الصيرفي، "مرجع سبق ذكره"، ص17.

6- ظروف العمل المادية : تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة، الرطوبة، الضوضاء الإضاءة، ترتيب مكان العمل توفر هذه العناصر بشكل جيد يؤدي إلى رضاه عن مكان العمل.⁽¹⁾

مما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل هذه العناصر السابقة الذكر، و التي لها أثر ذو حدين إما سلبيا (انخفاض الرضا الوظيفي) أو إيجابا فيكون ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد.

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في²:

أ. بالنسبة إلى الموظفين:

- الابتكار والإبداع: إن شعور الموظفين بالسعادة والراحة تجاه عملهم يسهل لهم الطريق نحو الإبداع، ويهيئ لهم مساحات واسعة من الابتكار.
- تحقيق الاستقرار النفسي: عندما يشعر الموظفون بالراحة في موقع عملهم، وبأن حياتهم أصبحت مستقرة وهادئة، فإن كل ذلك سينعكس إيجابياً عليهم وعلى أدائهم؛ حيث إن قضاء معظم اليوم في العمل لن يكون مصدر إزعاج لهم، أو عبء عليهم.
- القيمة والأثر: إن جودة العمل والقيمة والأثر الذي يضفيه الموظفون إلى مكان عملهم يشعرونهم بأن وجودهم جيد ونافع في المجتمع، وبأن كل فرد منهم له دور يمثله؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على ثقتهم بأنفسهم، وإيمانهم بها، ورضاهم عن حياتهم بشكل عام.
- الأمان الوظيفي: إن كل موظف راض عن وظيفته ويقوم بمهامه على أكمل وجه، سيشعر حتماً بالأمان الوظيفي؛ ذلك لأن مؤسسته أو شركته التي يعمل فيها لن تتخلى عنه مطلقاً مهما عصفت الأزمات الاقتصادية في سوق العمل، بسبب أهمية وجوده فيها.
- تحقيق طموحات الموظفين: كلما حقق الموظفون أهدافهم ومهامهم في العمل، سعوا لأهداف جديدة أخرى لتحقيقها؛ حيث إن الرضا الوظيفي الذي يشعرون به يشكل لديهم حافزاً ودافعاً إلى الإنتاجية والتقدم المستمر.

¹ عبد الحميد مفتاح المغربي، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 262.

² الفضل، سما سعد خير الله حسين، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص ص 102-103.

- الصحة الجسدية والنفسية: إن الصحة الجسدية والنفسية التي يجنيها الموظفون، والنتيجة عن الرضا الوظيفي، هي من أهم المكتسبات التي يحصلون عليها.
- ب. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة إلى الشركة أو المؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى...إلخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. كلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- ت. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
 - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي، هذه العوامل هي:¹

أ. عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:

إن نوع الوظيفة، ومهامها، والنظام الذي تسير فيه كل هذه الأمور تُعد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في الرضا الوظيفي؛ حيث إنَّ بعض الأعمال يكون مستوى الرضا الوظيفي فيها منخفض؛ مثل: الأعمال التي تحتاج إلى سرعة التنفيذ والقدرة العالية في الأداء. وبالمقابل، هناك بعض الأعمال التي يكون

¹ الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 94.

مستوى الرضا الوظيفي فيها عال مثل: الأعمال التي يوجد فيها إثراء وظيفي، والأعمال التي تتيح للموظف القيام بمهام متعددة، وإبراز قدراته ومهاراته، وإبداعاته، وإمكانياته.

ب. عوامل خاصة بالموظف نفسه:

ومن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي تتعلق بالموظف نفسه، تذكر لكم الآتي:

- التوافق بين قيم الموظف والعمل؛ إذ إنّه كلما حقق العمل القيم التي يؤمن بها الموظف، ارتفعت نسبة الرضا الوظيفي. ومن هذه القيم نذكر: إتقان العمل، القيادة، الإبداع).
- توفير حاجات الموظف؛ فكلما كان العمل يوفر جميع احتياجات الموظف، كان الرضا الوظيفي أعلى.
- إشباع الشعور باحترام الذات من خلال الوظيفة التي يشغلها، وطبيعة الوظيفة ومكانتها.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه، كونها تلعب دوراً مهماً في إنجاز الموظف للمهام المطلوبة منه؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي. وهذه الخصائص تتمثل في: قدرة الموظف، وذكائه وإدراكه الشخصي وطموحاته، وأهدافه، وشخصيته وتجاربه، ودخله الشهري ولأئه وانتمائه إلى الشركة التي يعمل بها، وغير ذلك.

• مجموعة عوامل تتمثل بالآتي:

- ظروف العمل.
- الاستقرار في العمل.
- المزايا الإضافية المقدمة إليه.
- تقدير الأعمال المنجزة والأهداف المحققة.

ت. عوامل خاصة بأداء الموظف:

يتأثر الرضا الوظيفي بإدراك الموظف للعوامل التالية بالنسبة إلى الأداء¹:

- العدالة في توزيع المكافآت والحوافز ونسبة العوائد، بما يتناسب مع ما يقدمه الموظف من إنجازات في العمل، وتحقيقه المهام المطلوبة منه بالنسبة إلى بقية الموظفين.

¹ الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر والصوافية، وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج. 9، ع. 53، 2022. ص 173

- ارتباط الأداء بالحوافز والمكافآت، وشعور الموظف بأن إمكانياته وطاقاته وقدراته تساعد على تنفيذ كل المهام بما يتوافق مع الأهداف المحددة للشركة.
- ث. **العوامل التنظيمية في مكان العمل:** تلعب العوامل التنظيمية دوراً مهماً جداً في مستوى الرضا الوظيفي، وتشتمل هذه العوامل على ما الآتي:
 - الدخل المادي المناسب للموظف يحقق مستوى عالياً من الرضا الوظيفي.
 - العلاقة بين ظروف وبيئة ونوع العمل، والإجراءات والأنظمة، ونوع القيادة والإشراف والرقابة، وأساليب اتخاذ القرارات، والعلاقات بين الموظفين والحوافز المادية والمعنوية، والأجور والرواتب.
 - مركز الموظف في الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة، وما إذا كان هذا المركز يسمح للموظف بالتطور والنمو.
 - درجة الرقابة والإشراف المفروضة على الموظفين.
 - عوامل متصلة بالعمل مباشرة¹:
 - رضا الموظف عن طبيعة العمل: إن الموظف الذي يحب عمله غالباً ما يشعر بالرضا الوظيفي، ويسعى دائماً لإتقان ما يقوم به من مهام.
 - خبرة وكفاءة الإشراف المباشر: تلعب كفاءة وخبرة الإشراف دوراً مهماً جداً في الرضا الوظيفي؛ ذلك لأنه يمثل نقطة الاتصال بين الموظفين ومروسيهم، إضافة إلى تأثيره الكبير في الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها الموظفون.
 - العلاقة بين الموظفين: الإنسان اجتماعي بطبعه؛ لذا كلما كانت هناك فرص للاندماج بين الموظفين في العمل، زادت نسبة الرضا الوظيفي.

¹ الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر والصوافية، وآخرون، مرجع سابق، ص 195

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المنظمات اتجهت اليوم إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة تتسم بالعصرية، وجاء كمنهج وفلسفة جديدة ومتكاملة لتحقيق الطفرات النوعية إن صح القول، وإحداث التحسين المستمر في مختلف الإدارات، فيعنى هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث التطوير المستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل.

الفصل الثاني



الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة في الفصل الأول، ومعرفة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومفهوم القدرات التنافسية، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، حيث أسقطنا دراستنا على عينة من مؤسسات ولاية المسيلة محل للدراسة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

(1). **المنهج:** قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

(2). **مصادر جمع البيانات:** يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

(3). **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مختلف مستخدمي جامعة المسيلة والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة من مؤسسات ولاية المسيلة كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (99) مفردة وزع عليها الاستبيان الكترونيا.

(4). **الأدوات الإحصائية المستخدمة:** يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.

- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
 - معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار اختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلماته.
- المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمتناسبة مع الأوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الإجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى قسمين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)	
II	إعادة هندسة العمليات الإدارية	من 01 إلى 05
		من 06 إلى 11
		من 12 إلى 17
III	الرضا الوظيفي	من 23 إلى 37

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة (أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية)، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

ب. المحور الثاني (أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- التكنولوجيا؛
- البعد البشري؛
- البعد الاجرائي.

ج. المحور الثالث (الرضا الوظيفي): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة.

ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

ثالثا: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمتها للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

(2). اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
I.	البعد التكنولوجي	0.878
	البعد البشري	0.833
	البعد الاجرائي	0.759
II.	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل	0.916
III	الرضا الوظيفي	0.865

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach's) بلغ (0.916) بالنسبة لمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية وككل ومتراوحا بين (0.759) و(0.880) بالنسبة للأبعاد المكونة له، بالمقابل بلغ نفس المعامل (865.0) للمحور المتعلق بالقدرة التنافسية، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

(3). الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ). محور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
التكنولوجيا	يتم متابعة العاملين الكترونيا من قبل المدراء في البلديات	0.764	0.000
	تستخدم الشركة شبكة الأنترنت في عملياتها الادارية	0.584	0.000
	يمكن لموظفي الشركة ادارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني	0.662	0.000
	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق	0.461	0.000
	يوجد تعاون من الدوائر لبعضها البعض تكنولوجيا	0.529	0.000
	تستطيع الشركة إعادة تصميم العمليات الادارية من خلال التكنولوجيا	0.790	0.000
البعد البشري	يتم تبني البشري المفتوح داخل الشركة	0.861	0.000
	يتم إتاحة جميع المعلومات للموظفين بسهولة ويسر	0.715	0.000
	يستخدم نظام البشري الشبكي داخل الشركة	0.514	0.000
	تساهم إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة بتحسين البشري الاداري	0.435	0.001
	يتوفر لدى ادارة الشركة قنوات اتصال فعالة	0.514	0.000
	يعمل نظام البشري المتوفر بين المستويات الادارية من تخفيف الروتين	0.625	0.000
البعد الاجرائي	هناك إدراك لدى الادارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية	0.788	0.000
	يوجد لدى الادارة العليا استعداد للتغيير في الفكر والممارسة وليس في المسميات	0.649	0.000
	يوجد تفهم لدى جميع العاملين بأهمية التغيير وتطبيق إعادة هندسة العمليات	0.749	0.002
	يوجد لدى الادارة العليا استعداد لمواجهة مقاومة التغيير	0.719	0.000
	يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الايجابي	0.848	0.000

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (40.4%) و(92.2%)، وبين (46.1%) و(79.0%) بالنسبة لبعد التكنولوجيا، وبين (43.5%) و(86.1%) بالنسبة لبعد البشري، وبين (64.9%) و(84.8%) بالنسبة لبعد الاجرائي

مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تتمتني اليه.

ب). محور الرضا الوظيفي

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي

N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدالة الاحصائية
23	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك	0.795	0.000
24	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا	0.489	0.000
25	العمل الذي تمارسه غير روتيني	0.527	0.000
26	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك	0.453	0.000
27	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération)	0.805	0.000
28	هل علاقتك مع الزملاء في العمل حسنة	0.725	0.000
29	هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط	0.641	0.000
30	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة و شفافية كافية	0.578	0.000
31	أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذ القرارات	0.721	0.000

32	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	0.531	0.000
33	هل تحترم المؤسسة الأسس الموضوعية للترقية	0.496	0.000
34	أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها	0.845	0.000
35	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	0.496	0.000
36	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعمل على أكمل وجه	0.515	0.000
37	لدي الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	0.732	0.000

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الثالث ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (45.3%) ونسبة (84.5%) مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

4). اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار كولمنجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار كولمنجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (06): اختبار طبيعية البيانات

N°	الرضا الوظيفي	قيمة Kolmogorov-Smirnov	الدلالة	طبيعة التوزيع
01	إعادة العمليات الإدارية هندسة	0.109	0.084	طبيعي
02		0.090	0.200	طبيعي
03		0.111	0.075	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار كولمنجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لبواقي معادلة الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات العلمية للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضيات المرتبطة بهذا المحور والتي سيتم الاعتماد فيها على معامل الانحدار ومدى معنويته.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

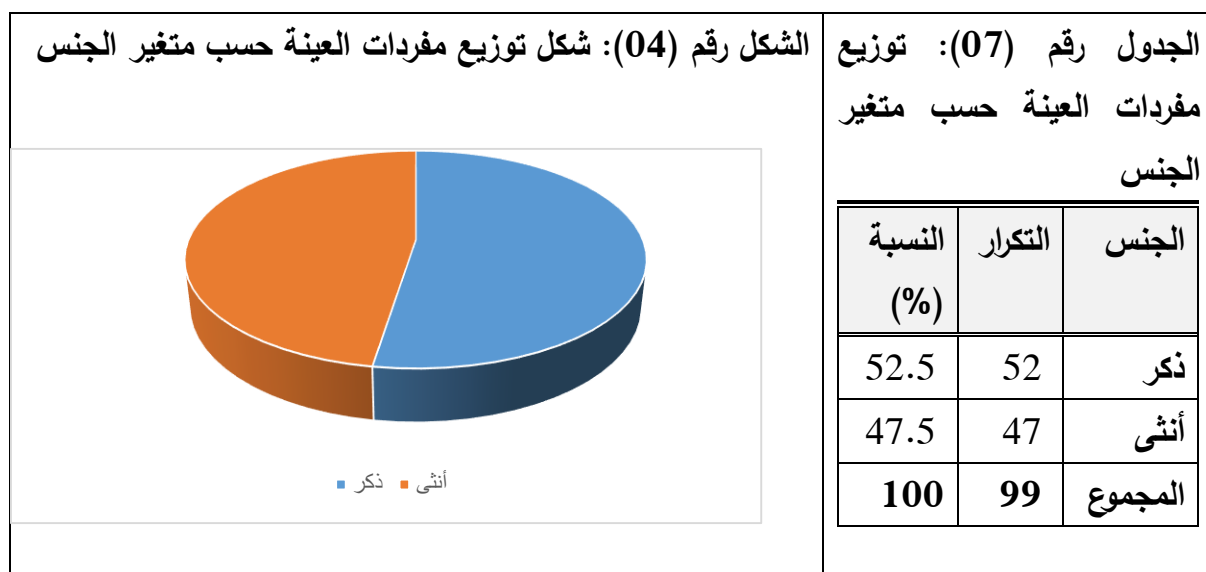
من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة الى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محاور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

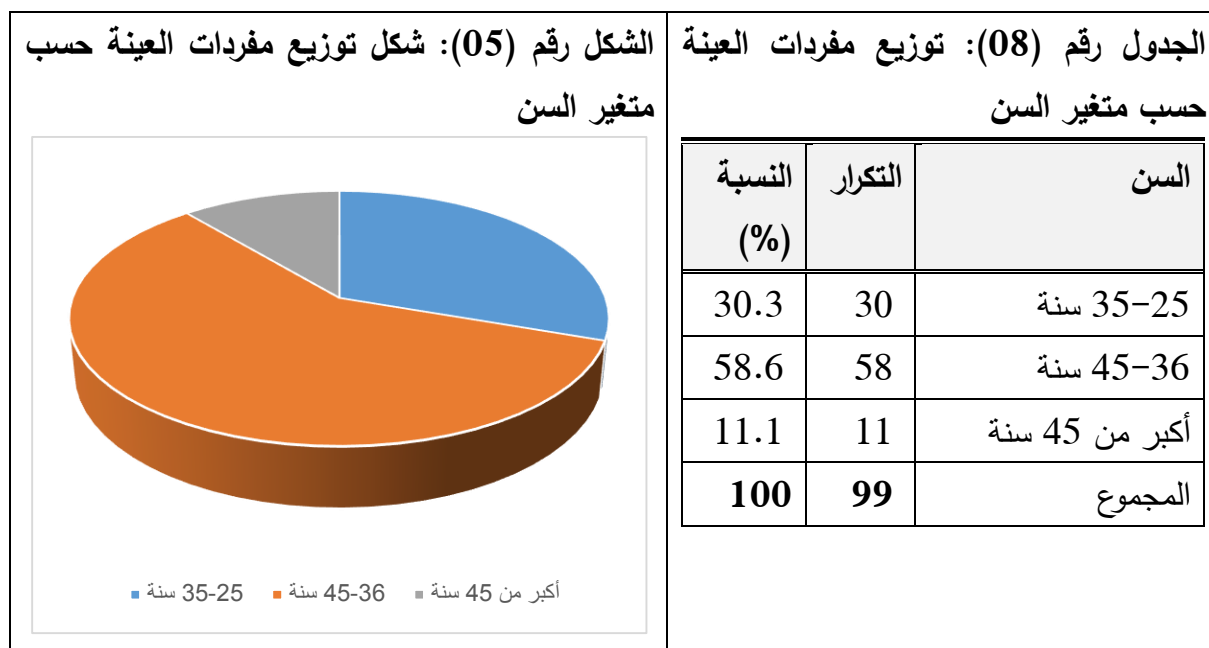
1). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2016).

يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (52.5%)، في مقابل (47.5%) للإناث رغم أن العمل بالمؤسسات الاقتصادية لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر فضلا عن ان التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

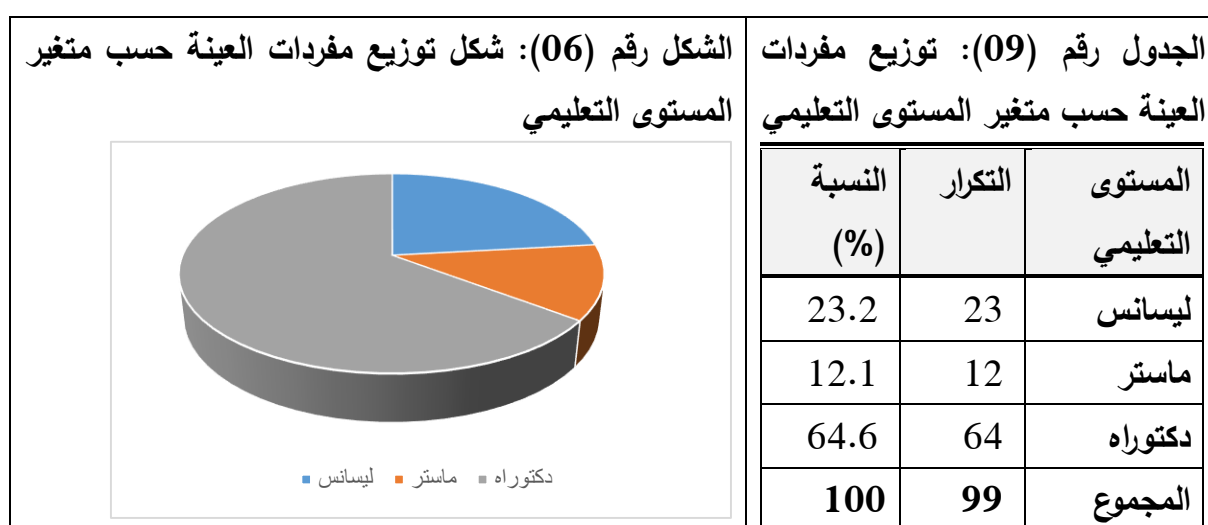
(2). توزيع مفردات العينة حسب السن: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2016).

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (25-35) سنة بنسبة (30.3%)، ثم الفئتين (أكبر من 45 سنة) و(36-45) سنة بنسبة (11.1%) و(58.6%) على التوالي، في مقابل (3.4%) فقط لفئة من (46 إلى 45) سنة أي أن أغلبية المفردات يمثلون طاقات شبابية وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سناً.

3). توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

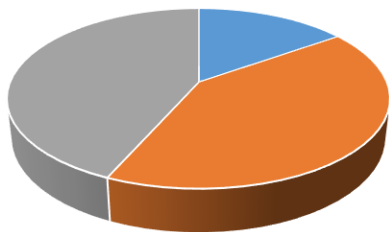


المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2016).

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (64.6%) ثم حاملي شهادة ليسانس بنسبة (23.2%) ثم حاملي شهادة ماستر بنسبة (12.1%) ، وهي نسب تتلاءم مع طبيعة الوظائف التي تتطلبها المؤسسة الاقتصادية (فئة الجامعيين).

4). توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (07): شكل توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية



الأقدمية	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	15.2
10-06 سنوات	41.4
أكثر من 10 سنة	43.4

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	15	15.2
10 - 06 سنوات	41	41.4
أكثر من 10 سنة	43	43.4
المجموع	58	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2016).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة الأقدمية إلى (43.4%) للفئة ذات الخبرة الأكثر من (10) سنوات ثم الفئة (10-06) سنوات بنسبة (41.4%) ثم الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة (15.2%)، وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة حسب السن حيث يتضح أن أغلبية المفردات هم طاقات شبابية ذات خبرة قليلة من حيث الزمن.

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

أ). تحليل محور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الاتي بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل معطيات فقرات المحور الأول

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
التكنولوجيا	تتوفر مصلحتكم على أجهزة الحاسب الآلي بعدد كاف	2.51	1.137	قليلة
	توجد أجهزة ذات تقنية حديثة تستخدم في مجالات العمل بمصلحتكم	2.65	1.189	متوسطة
	تقوم مصلحتكم باستخدام برمجيات تساهم في تقديم الخدمات في الوقت المناسب	2.53	1.327	قليلة
	تحرص مصلحتكم على توفير أمن للشبكات بهدف حماية المعلومات والبيانات	3.34	1.334	متوسطة
	يوجد العدد الكافي من الموظفين القادرين على استخدام كافة الوسائل التكنولوجية بما يتناسب مع حاجة العمل في مصلحتكم	3.12	1.387	متوسطة
	تساهم قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها على مستوى مصلحتكم	2.56	1.247	قليلة
البعد البشري	تعمل مصلحتكم على استقطاب الكوادر البشرية ذوي الخبرات	2.45	1.256	متوسطة
	تتم عملية التدريب والتكوين للعاملين لدى ملاحظة نقص في الأداء لتغطية الاحتياجات بصفة مستمرة	3.41	1.317	قليلة
	يتوفر في موظفي مصلحتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة.	3.84	1.315	كبيرة
	يتم رسكلة الموظفين بصفة دورية حسب متطلبات المصلحة	2.52	1.312	قليلة
	يعمل الموظفون على التفكير لإيجاد طرق جديدة لأداء العمليات الرئيسية (التخلص من الروتين القديم)	3.36	1.224	متوسطة
	تسعى مصلحتكم على تركيز المهام على مسؤول واحد بدلا من عدة موظفين	3.85	1.410	كبيرة

كبيرة	1.379	3.66	هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعا لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة	البيانات الإحصائية
كبيرة	1.348	3.42	لا يلجا الموظفون دائما إلى الرئيس للحصول على قرار منه خلال المعاملات الإدارية	
متوسطة	1.135	3.09	هناك انخفاض في زمن الحصول على الخدمة على مستوى مصلحتكم	
متوسطة	1.173	2.82	هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمة على مستوى مصلحتكم	
متوسطة	1.216	3.10	يتم إسناد الأعمال الإدارية إلى أفراد مؤهلين على مستوى مصلحتكم	
متوسطة	1.195	2.80	هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل تبعا لطبيعة وظروف العمليات المستهدفة	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور واقع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.34-2.51) لبعد التكنولوجيا، (3.85-2.45) للبعد البشري، (3.66-2.80) للبعد لاجرائي للتغيير، بين درجات المتوسطة والكبيرة، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المتوسطة وانحرافات معيارية تتراوح بين لم تتجاوز الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشتتة والإجابات تنسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (متوسطة).

ب). تحليل محور الرضا الوظيفي

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الرضا الوظيفي	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لك	2.81	1.241	متوسطة
	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا	2.65	1.296	متوسطة
	العمل الذي تمارسه غير روتيني	3.26	1.367	متوسطة
	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك	3.01	1.329	متوسطة
	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل (récupération)	3.76	1.422	كبيرة
	هل علاقتك مع الزملاء في العمل حسنة	3.74	1.345	كبيرة
	هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط	3.87	1.390	كبيرة
	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية	3.63	1.433	كبيرة
	أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذ القرارات	3.29	1.272	متوسطة
	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	3.56	1.263	كبيرة
	هل تحترم المؤسسة الأسس الموضوعية للترقية	3.54	1.395	كبيرة
	أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها	3.45	1.365	كبيرة
	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	3.28	1.098	متوسطة
	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعمل على أكمل وجه	3.51	0.962	كبيرة
	لدي الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	3.53	0.885	كبيرة
	أعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح	3.06	0.988	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (2.65-87.3) عند درجة الكبيرة بالنسبة لكل الفقرات وعند (3.75) بالنسبة للمحور ككل بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.29-1.08) أي البيانات غير متشتتة نسبياً والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (كبيرة).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لدراسة أثر بعد التكنولوجيا (technology) "T" بوصفه أحد أبعاد متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (Administrative process re-engineering) "APE" على تحقيق الرضا الوظيفي "C" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.339	0.115	12.613	0.001
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.643	12.181	0.000	
CSM	0.261	3.552	0.001	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي متوسط القوة بين بعد التكنولوجيا وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (33.9%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.115) أي أن التكنولوجيا يفسر ما نسبته (11.5%) فقط من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$C = 2.643 + 0.261(T)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار دال إحصائياً دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج كذلك دالة إحصائياً بهامش ثقة (95%)، وهذا ما يثبت صحة قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

لدراسة أثر بعد البشري "C" بوصفه أحد أبعاد متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (Administrative process re-engineering) "APE" على تحقيق الرضا الوظيفي "C" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.702	0.493	94.239	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.184	5.109	0.000	
C	0.675	9.708	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (70.2%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.493) أي أن البشري تفسر ما نسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$C = 1.184 + 0.675(C)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة

إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن البشري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.675) على تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير البشري بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بـ: (0.675) وحدة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

لدراسة أثر بعد الاستعداد للتغيير (Prépare for change) "PC" بوصفه أحد أبعاد متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (Processre-engineering) "PE" على تحقيق الرضا الوظيفي "C" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.673	0.453	80.278	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.555	7.391	0.000	
PC	0.577	8.960	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين البعد الاجرائي للتغيير وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (67.3%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.453) أي أن البعد الاجرائي تفسر ما نسبته (45.3%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$C = 1.555 + 0.577(PC)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن البعد الاجرائي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.577) على تحقيق الرضا الوظيفي ، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للبعد الاجرائي في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، كلما تحسن البعد الاجرائي بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بـ: (0.577) وحدة.**

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من مستخدمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل الى وجود تأثير ايجابي متوسط القوة لإعادة هندسة العمليات الادارية ممثلة بأبعادها الثلاثة (تكنولوجيا ، البعد البشري ، البعد الاجرائي) على الرضا الوظيفي لعينة الدراسة.



الخاتمة

هدفت هذه الدراسة الى البحث في دراسة أثر أبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، وبعد إجراء الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية:

اتجهت آراء المبحوثين حول الثقة التنظيمية الى الدرجة المتوسطة حيث أكدوا على الثقة في الزملاء والمشرفين والسياسات الادارية لجامعة المسيلة ، حيث أن :

- تستخدم جامعة المسيلة التكنولوجيا وبالشكل المتوسط في مجالات العمل كما أنها تحرص على أمن الشبكات بهدف حماية المعلومات.

- لدى جامعة المسيلة العدد الكافي من الموظفين القادرين على استخدام التكنولوجيا، الا أن هناك نقص في التجهيزات مما يتلاءم و هذه الكفاءات البشرية.

- هناك مرونة في الالتزام بخطوات العمل عند انجاز الأعمال ودون الرجوع دوما الى الرئيس للحصول على قرار منها.

أما نتائج اختبار الفرضيات فكانت كالتالي:

- الفرضية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعد التكنولوجيا في تحقيق الرضا الوظيفي) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي متوسط القوة بين بعد التكنولوجيا وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (33.9%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.115) أي أن التكنولوجيا يفسر ما نسبته (11.5%) فقط من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، وكلما تحسن متغير التكنولوجيا بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بـ: (0.261) وحدة.

- الفرضية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعد البشري في تحقيق الرضا الوظيفي) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (70.2%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.493) أي أن البشري تفسر ما نسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد). أي كلما تحسن متغير البشري بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الرضا الوظيفي بـ: (0.675) وحدة.

- الفرضية الثالثة: والتي تنص على (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء الاجرائي للتغيير في تحقيق الرضا الوظيفي) ، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين البعد الاجرائي للتغيير وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة (67.3%) بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.453) أي أن البعد الاجرائي تفسر ما نسبته (45.3%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أي كلما تحسن متغير البعد الاجرائي بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى تحقيق الرضا الوظيفي ب: (0.577) وحدة.

- وبناءا على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- على جامعة المسيلة توفير التجهيزات المستخدمة في التكنولوجيا وبالشكل الكافي.
- العمل على تقديم دورات تكوينية وبصفة دورية للموارد البشرية
- يجب على الادارة الاعتماد على ذوي الخبرة والكفاءات وتقديم دورات تدريبية للموظفين من أجل تحسين آدائهم؛
- العمل على توزيع المهام والأعمال الموكلة لمستخدمي جامعة المسيلة حسب الكفاءات وبما يتماشى مع قدراتهم.

وفي الأخير يمكن تقديم مجموعة من المواضيع التي يمكن البحث فيها:

- أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على تحسين جودة الخدمة العمومية؛
- أثر التنمية الادارية على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.

قائمة



المراجع

قائمة المراجع:

01. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998.
02. علي عبد الهادي، ايمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة. الدار الجامعة. الاسكندرية، مصر، 2007.
03. سلامة عبد العظيم ثورة إعادة الهندسة دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
04. غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعة جامعة كلية المأمون، العراق عدد 19، 2012.
05. مازن جهاد إسماعيل السوبكي، العلاقة بين نظم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
06. دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية مجلة التقني، المجلد 20، عدد 02، 2007.
07. معين امين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 01، 2012.
08. عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
09. مرام إسماعيل الاغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
10. غازي عبد العزيز وايد شاكرا سلطان وعثمان عبد القادر حمه امين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية "دراسة تطبيقية جامعة السليمانية"، مجلد 04، العدد 09، 2012.
11. بتول عطية خلف، الإطار المتكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة هندسة العمليات لتطوير استراتيجية الشركة دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 86، 2015.

12. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة ومصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات الطبعة الأولى دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. رحيم حسين، عبد الفتاح علاوي أثر ابعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الاغواط، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، العدد الثاني عشر.
14. رانيا جاسم علي ابو معوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين غزة، 2015..
15. شيراز حاييف سي حاييف، إعادة هندسة العمليات الإدارية الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن عمان، 2018.
16. شفاء محمد علي الغزاوي، مروة بدر زيا يوسف، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق المجلد 22، العدد 91، 2016.
17. تلا عاصم فائق، عذراء محسن عبد، انعكاس التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي، بحث تحليلي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 103، 2018.
18. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
20. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
22. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
23. حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

24. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
25. بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري-2013.
26. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
27. عبد الحميد مفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
28. الفضل، سما سعد خير الله حسين، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
29. الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر والصوافية، وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج. 9، ع. 53، 2022.