

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:  
أ. بن رجيل محمد

من إعداد وتقديم الطالبة:  
- حمليل جيهان

تاريخ المناقشة: 2025/06/25  
تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
زاوي أمال	أستاذة محاضر - أ -	رئيسا
بن رجيل محمد	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
سعدون سمية	أستاذة محاضرة - أ -	مناقشا
بودكاره مختارية	أستاذة متعاودة	مدعوة

السنة الجامعية 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

"ربي او عز عني ان اشكر نعمك التي انعمت علي و على والدي و ان اعمل صالحا ترضاه  
وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين "صدق الله العظيم "

نشكر الله عز و جل الذي وفقنا في انجاز هذا البحث ولا اسعى الا ان اتقدم بالشكر الجزيل الى  
الاستاذ "بن رجيل محمد " الذي لم يبخل عليا بعبء العلم و آرائه وافكاره ونصائحه وارشاداته من خلال  
مراحل البحث فعزاه الله عني كل خير ووفقه الى ما يحبه و يرضاه.

كما لا ننسى اساتذتنا الكرام في معهد العلوم الاجتماعية بجامعة "بلحاج بوشعيب" بعين تموشنت,  
واقدم لهم فائق الشكر والتقدير

والاحترام ونشكرهم جزيل الشكر على ما قدموه لنا طوال فترة الدراسة.

وايضا شكر خاص ل"سفيان" الذي ساندني في مسيرتي الدراسية جزاه الله خيرا

و عرفنا بالجميل اتقدم بالشكر و التقدير الى من قرن رضاهما والدي العزيز "ربي ارحمهما كما  
ربياني صغيرا"

وكذلك اشكر أعضاء لجنة المناقشة التي تفضلت بقبول مناقشة هذا البحث و كل من علمني حرفا  
وارشدني الى طريق العلم وسهل لي اخراج هذا البحث بشكله الحالي "ربنا تقبل منا انك انت السميع  
العليم"

كما لا يفوتنا ان اشكر كل من ساهم من قريب او بعيد في ايجاز العمل المتواضع, و الله في عون  
العبد مادام العبد في عون اخيه.

## إهداء

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع, فالعلم لا يتم الا بالعمل وان العلم كالشجرة والعمل به فخر وشرف أعتز بما فوق الواجب فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت اهدائها وتقديمها في أحلى طبق كالشجرة

قال الله تعالى: "وحفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
الاسراء(24)

الى الذي أوصاني بها المولى خيرا وبراً, الى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا, الى أمي التي سهرت الليالي لأنام في أمان, الى أمي التي لو أعطيتها كل ما في الدنيا ما وفيت أجرها.

اليك يا أمي يا أعز ما أملك حفظك الله ورعاك في كل وقت بعينه التي لا تنام, وأطال الله في عمرك وجعلك سيده من سيدات الجنة.

الى رمز العز والشموخ الى من وطأ الأشواك حافيا ليوصلني الى ما وصلت اليه اليوم الى الذي لم يبخل علي بشيء احتجته الى من سهر وتعب من أجل راحتي اليك يا نبع العطاء ورمز العمل والصرامة اليك يا أعز مخلوق في الدنيا أبي ومهما قلت فلن أوفيكما حقكما مقابل الجهد الذي قدمتموه في رعايتي وتربيته. أمي وأبي أنتما المصباح الذي ينير طريقي .

وأهدي أيضا الى كل من تعب معي في مشواري الدراسي وأيضا الى كل من ساندني والى كل من وصلهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### الملخص:

ج احلب ءعماجي فظوم ى دلي فيظولا اضربا باهتقلاعو ءيميزننلا ءقاشرلا ى لع فرعتلا ى لئ ءسار دلا هذه تفده ن ء فشكلاو ،ن يفظوملا ى دلي فيظولا اضربا او ءيميزننلا ءقاشرلا ى وتسم سايق ى لئ ءعسا امك .ببعشوب ءينهما ءربخا او سنجلا ءاريعتم ى لع ءانب قورفلا

ل ولاء :ن يروحم ى لع ءعزوم ءرفف 55 ن م أنوكم أنايبنسا ءمدخنساو ،ى فصولا جهنملا ى لع ءسار دلا ءدمءعا ءيميزننلا ءقاشرلاب ق لعني 25 ءرفف ءرفف 30 ى فيظولا اضربا بي ناؤلوا . :ماسقأ ءثلاث ى لئ نايبننلا ميسقت مء ءيصخشلا ءانايبلا : ءربخا ءاونسا ،ى ملعلال هوؤملا ،رمعلا ،سنجلا ، . س مء ءلمشي ءلا ءيميزننلا ءقاشرلا :ءاعبا ى لع ءردقلا ،ءيجيئارءنلا ءيساسحلا ،ءئييلا عم فيكءلا ،ءعرسلاو ءنورملا ،راعشءنلا ءقاشر ءادلاء ءيلاعف ،فارءللا ،ءيقرءلا ،رجلاء :ءاعبا ءعبرا ل مشي ذلا ى فيظولا اضربا او ،صرفلا ل لاغءسا . مء ن يئوحبملا ءباجءسا ريءقءل ى سامءلا ءركيلا سايقم ماءخنسا ،حيء ءيياجيا ءقلا ءوجو ى لئ ءسار دلا ءلصوء ءيقرءلا لءم ءاعبلاء ضعب ى ف ءيئاصءا ءللاء ءا ذ قورف ءوجو عم ،ى فيظولا اضربا او ءيميزننلا ءقاشرلا نيب ءينهما ءربخا او سنجلا ى لع ءانب فارءللا او

## ملخص باللغة الفرنسية

### Le Résumé:

Cette étude a visé à identifier l'agilité organisationnelle et sa relation avec la satisfaction au travail chez les employés de l'Université Belhadj Bouchaib. Elle a également cherché à mesurer le niveau d'agilité organisationnelle et de satisfaction au travail, ainsi qu'à mettre en évidence les différences en fonction des variables de genre et d'expérience professionnelle.

L'étude a adopté une méthodologie descriptive et a eu recours à un questionnaire composé de 55 items répartis en deux axes : le premier, relatif à l'agilité organisationnelle, comportait 25 items ; le second, portant sur la satisfaction au travail, en comptait 30. Le questionnaire a été structuré en trois parties : les données personnelles (sexe, âge, niveau d'instruction, années d'expérience) ; l'agilité organisationnelle, qui incluait cinq dimensions (agilité de détection, flexibilité et rapidité, adaptation à l'environnement, sensibilité stratégique, capacité à exploiter les opportunités) ; et enfin, la satisfaction au travail, composée de quatre dimensions (rémunération, promotion, supervision, efficacité de la performance).

L'échelle de Likert à cinq points a été utilisée pour mesurer les réponses des participants. Les résultats ont révélé une relation positive entre l'agilité organisationnelle et la satisfaction au travail, avec des différences statistiquement significatives dans certaines dimensions, telles que la promotion et la supervision, en fonction du genre et de l'expérience professionnelle.

## ملخص باللغة الإنجليزية

### Abstract :

This study aimed to identify organizational agility and its relationship with job satisfaction among employees at Belhadj Bouchaib University. It also sought to measure the levels of organizational agility and job satisfaction, as well as to reveal differences based on gender and professional experience.

The study adopted a descriptive methodology and utilized a questionnaire consisting of 55 items divided into two sections: the first related to organizational agility with 25 items, and the second concerning job satisfaction with 30 items. The questionnaire was structured into three parts: personal data (gender, age, educational level, years of experience); organizational agility, which included five dimensions (agility sensing, flexibility and speed, adaptation to the environment, strategic sensitivity, and ability to exploit opportunities); and job satisfaction, composed of four dimensions (salary, promotion, supervision, and performance effectiveness).

A five-point Likert scale was used to assess participants' responses. The results revealed a positive relationship between organizational agility and job satisfaction, with statistically significant differences in certain dimensions such as promotion and supervision based on gender and professional experience.

قائمة المحتويات

- 3..... شكر وتقدير
- 4..... إهداء
- 5..... ملخص الدراسة باللغة العربية
- 6..... ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
- 7..... ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

212..... مقدمة

الفصل الأول: تقديم البحث

- 1.الإشكالية:16
- 2.فرضيات البحث: 17
- 3.أهمية البحث: 18
- 4.أهداف البحث: 18
- 5.التعاريف الإجرائية: 18
- 6-الدراسات السابقة.....19

الفصل الثاني : الرشاقة التنظيمية

- 25.....تمهيد
- 26.....أولا -مفهوم الرشاقة :.....
- 27.....ثانيا-ابعاد الرشاقة التنظيمية :.....
- 28.....ثالثا: متطلبات الرشاقة التنظيمية :.....
- 29.....رابعا: أهمية الرشاقة التنظيمية :.....
- 29.....خامسا: معوقات والتحديات التي تحد من إمكانية تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة:.....
- 31..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

- 33..... تمهيد :
- 34.....أولا: تعريف الرضا الوظيفي :.....
- 34.....ثانيا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :.....
- 36.....ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي :.....

37	رابعاً: عوامل حدوث الرضا الوظيفي : .....
37	خامساً: أهمية الرضا الوظيفي : .....
38	سادساً: عوامل تحقيق الرضا الوظيفي : .....
39	سابعاً: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي : .....
40	الخلاصة : .....

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

42	1 الدراسة الاستطلاعية : .....
42	2 منهج البحث : .....
42	3 حدود الازمانية و المكانية للدراسة الاستطلاعية : .....
42	4 عينة الدراسة الاستطلاعية : .....
43	5- أدوات الدراسة الإستطلاعية : .....
57	الدراسة الأساسية : .....
57	1-حدود الازمانية و المكانية للدراسة الأساسية : .....
57	2- عينة الدراسة الأساسية .....
58	3-أدوات الدراسة الأساسية في صيغتها النهائية : .....
63	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث : .....

#### الفصل الخامس: تحليل مناقشة النتائج

65	تمهيد : .....
65	1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى : .....
66	2-عرض و تحليل الفرضية الثانية : .....
67	3- عرض و تحليل الفرضية الثالثة : .....
68	4 عرض و تحليل الفرضية الرابعة : .....
69	مناقشة الفرضية الأولى: .....
70	مناقشة الفرضية الثانية : .....
71	مناقشة الفرضية الثالثة: .....
72	مناقشة الفرضية الرابعة : .....
75	الخاتمة العامة .....
77	قائمة المراجع .....
82	الملاحق .....



## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	فروق تعزى متغير الجنس	30
02	فروق تعزى متغير الخبرة المهنية	31
03	مقياس الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي في نسخته الأصلية	32
04	توزيع الفقرات على أبعاد مقياس الرضا التنظيمية	40
05	توزيع الفقرات على ابعاد الرضا الوظيفي	40
06	صدق مقياس الرضا التنظيمية	41
07	صدق مقياس الرضا الوظيفي	42
08	معاملات الثبات لالفا كرونباخ	43
09	معاملات الثبات لالفا كرونباخ	44
10	توزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس	44
11	توزيع أفراد العينة على حسب متغير الخبرة المهنية	45
12	يبين أدوات الدراسة	45
13	العلاقة بين الرضا التنظيمية والرضا الوظيفي	53
14	نتائج تحليل T-Test للفرضية الثانية بالنسبة للرضا التنظيمية	54
15	نتائج تحليل T-Test للفرضية الثانية بالنسبة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب	54
16	نتائج تحليل T-Test للفرضية الثالثة بالنسبة للرضا التنظيمية	55
17	نتائج تحليل T-Test للفرضية الثالثة بالنسبة للرضا الوظيفي	55
18	نتائج تحليل T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة للرضا التنظيمية	56
19	نتائج تحليل T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة للرضا الوظيفي	56

# مقدمة

في ظل السياقات التنظيمية المعاصرة التي تتسم بعدم اليقين، وتزايد الضغوطات البيئية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، لم يعد بإمكان المؤسسات، بمختلف أنواعها، الاكتفاء بالثبات التنظيمي والنماذج الإدارية التقليدية التي تركز على التدرج الوظيفي والروتين الإداري. فقد أصبح التكيف السريع، والقدرة على الابتكار، والاستجابة المرنة للمتغيرات من المتطلبات الأساسية لبقاء واستمرارية المؤسسات، لا سيما في بيئة التعليم العالي التي تعرف تحولاً متزايداً في أدوارها ووظائفها وتوقعات المستفيدين منها. وفي هذا الإطار، برز مفهوم الرشاقة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة التي تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري المعاصر.

الرشاقة التنظيمية لا تعني فقط القدرة على التكيف مع التغيير، بل تتعداه إلى امتلاك المنظمة لحس استباقي واستشرافي يمكنها من التنبؤ بالفرص والتهديدات قبل وقوعها، ومن ثم صياغة استراتيجيات مرنة وتفاعلية تمكنها من التفاعل بكفاءة وفعالية. وهي تقوم على عدد من الركائز الأساسية مثل: المرونة الهيكلية، تمكين العاملين، الانسيابية في اتخاذ القرار، سرعة الاستجابة، والتعلم التنظيمي المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن الرشاقة التنظيمية لم تعد خياراً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لبناء منظمات قادرة على البقاء والمنافسة في بيئات غير مستقرة ومعقدة.

وفي خضم هذا التحول، يُطرح تساؤل محوري يتعلق بتأثير هذه الديناميات الجديدة على العنصر البشري داخل المنظمة، وبشكل خاص على الرضا الوظيفي الذي يُعد أحد المرتكزات النفسية والسلوكية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العاملين وولائهم واستقرارهم الوظيفي. فالرضا الوظيفي لا يتولد فقط من خلال الحوافز المادية والامتيازات الإدارية، بل ينشك أيضاً من خلال بيئة عمل مرنة، داعمة، ومحفزة على المشاركة والتقدير، وهي خصائص تتقاطع مباشرة مع المبادئ الأساسية للرشاقة التنظيمية.

إن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والرضا الوظيفي ليست علاقة خطية أو مباشرة فحسب، بل إنها علاقة مركبة تتداخل فيها عناصر الثقافة التنظيمية، أساليب القيادة، أنماط الاتصال، مستوى التمكين، وإدارة التغيير. من هنا، تأتي أهمية التعمق في دراسة هذه العلاقة داخل بيئة جامعية جزائرية، لا سيما وأن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات خاصة تتعلق بتعقيد الهيكل الإداري، وتعدد المصالح، والضغط نحو التحديث ومواكبة المعايير الدولية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تساهم ممارسات الرشاقة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الديموغرافية (كالخبرة المهنية، والجنس، والمستوى الوظيفي). (كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في إعادة تصميم السياسات الإدارية والموارد البشرية بما يحقق التوازن بين متطلبات الأداء التنظيمي واحتياجات العاملين النفسية والمهنية، وبناءً على ما سبق. جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والرضا الوظيفي، باعتبارهما عنصرين متكاملين في دعم الأداء المؤسسي. وقد تم تقسيم المذكرة إلى جانب نظري يُؤسس للإطار المفاهيمي للدراسة، وجانب تطبيقي يُترجم الإطار النظري إلى واقع عملي من خلال دراسة ميدانية.

### ويشمل الجانب النظري ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة**، ويتناول تحديد موضوع الدراسة، أهميتها، أهدافها، الإشكالية المطروحة، الفرضيات، والمنهج المعتمد.
- **الفصل الثاني: الرشاقة التنظيمية**، ويتناول الإطار المفاهيمي للرشاقة، مكوناتها، خصائصها، متطلباتها، وأهميتها في السياق المعاصر.
- **الفصل الثالث: الرضا الوظيفي**، ويتناول المفهوم، المؤشرات، العوامل المؤثرة، النظريات المفسرة له، وعلاقته بالأداء والفعالية التنظيمية.

أما الجانب التطبيقي، فيضم فصلين:

- **الفصل الرابع: منهجية البحث**، ويتناول تصميم الدراسة الميدانية، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، والطرق الإحصائية المعتمدة.
- **الفصل الخامس: مناقشة وتحليل الفرضيات**، حيث يتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، وبيان العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الأول: تقديم البحث

- 1-الإشكالية
- 2-فرضيات البحث
- 3-أهمية البحث
- 4-أهداف البحث
- 5-التعاريف الإجرائية
- 6-الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

يواجه العالم بأسره تغيرات كبيرة ، حيث أثرت هذه التغيرات على كافة نواحي الحياة ، و لعل المؤسسات الأكاديمية من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه التغيرات فزادت حدة المنافسة فيما بينها وواجهت تحولات كبيرة في برامجها الأكاديمية و سياسات و أساليب التعليم و التعلم فيها ،

فأصبحت المؤسسات التعليمية إلى سياسات و استراتيجيات داعمة لسرعة الاستجابة و قبول التغيرات، حيث تعد الرقابة التنظيمية من الاستراتيجيات المدعمة لسرعة الإستجابة و المرونة في التكيف و الموائمة مع بيئات منظمات، غير أن سرعة الإستجابة و المرونة لبلوغ الأهداف التنظيمية لا تتطلب

تحويل المنظمات الى رشيقة فحسب ، و إنما من الضروري العمل على بناء و تعزيز تأثيرها بجعل الموارد البشرية مستعدة لبلوغ النجاحات ، و عليه فإن الأمر يحتاج إلى دور مهم تقوم به الرقابة التنظيمية في تحويل محتمل لسلوك الموارد البشرية عند أداء العمل لتكون أكثر استغراقاً فيه

كما تعد الرقابة التنظيمية أحد المتطلبات الضرورية في التكيف مع متطلبات العمل في بيئة متغيرة مع تعزيز وجود الرضا (الصانع،2013،ص14)، و أكد (عبد الوهاب،2011،ص21) أن الرقابة التنظيمية ضرورية لمواجهة الأحداث و المثيرات اليومية في العمل ، خاصة و أن العمل في الجامعات يحمل العديد من المفاجآت و المثيرات و الضغوط كما أكد (الفقهاء،2014) على أن الرضا الوظيفي هو : "الشعور بالسعادة و الارتياح للعملاء نتيجة تأدية و إنجاز معاملاتهم ، و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الموظف و مقدار ما يحصل عليه من الجهة المقدمة للخدمة"

و يتضح ان أهمية الرقابة التنظيمية مع وجود الرضا الوظيفي في المؤسسات -خاصة المؤسسات التعليمية- في تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته و مدى تفاعله مع جماعة عمله و مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية (خبراء المجموعة العربية للتدريب،2014،ص12).

حيث أشارت نتائج دراسة (منصور،2020) أن الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تسهم في تطوير الأداء و الذي يعد أهم مخرجات العمل التي حظيت باهتمام الباحثين و المختصين لأن الأداء ينعكس على جودة البرامج الأكاديمية و تسعى مختلف المنظمات إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه و سبل تحسينه لذا جاءت الدراسة الحالية للوقوف على مدى وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب. و من هنا نطرح الإشكالية و هي : هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى عمال جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب؟

## تحديد الإشكالية

تتبنى كثير من الجامعات الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي على إعتبارهما أسلوب لقبول التغيرات و التكيف معها لكن كثير من الجامعات تواجه معوقات تحد من ممارستها لأنه يتم وفق خطوات تتبعها الجامعات وفق اهداف واقعية و مرنة

حيث تواجه الجامعات الجزائرية تحديات كبيرة في خضم مواكبتها مع تطور الدول الأخرى ، إضافة إلى حجم المتغيرات و حدة المنافسة . و قد أشارت نتائج دراسة (منصور،2020) إلى أن الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي يعززان الأداء الإداري في الجامعات، و يمنح القيادات آليات لعلاج المشكلات و مواجهة تحديات المستقبل. وجاءت الدراسة الحالية إستجابة لمقترحات بعض الدراسات مثل دراسة (دماج،2019)

والتي اقترحت دراسة الرضا التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسات أكاديمية، وانطلاقاً من ذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

الإشكالية العامة:

-هل توجد علاقة بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت؟

الأسئلة الفرعية:

1-ما مستوى الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الخبرة المهنية؟

## 2. الفرضيات:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

### الفرضيات الجزئية :

- مستوى الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب متوسط
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الخبرة المهنية

### 3. أهداف الدراسة:

- التعرف على الرضا التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي.
- التعرف على مستوى الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب
- التعرف على الفروق في الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي من حيث الجنس و الخبرة المهنية

### 4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال :

- تقدم الدراسة مؤشرات لأهمية الرضا التنظيمية بالنسبة للجامعات
- تبرز أهمية الدراسة في انها تتعلق بالرضا الوظيفي من حيث الأداء وآلية ممارستها
- تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين و المختصين ، حيث تقدم لهم مقترحات لبحوث مستقبلية

## 5. تحديد المفاهيم الإجرائية :

**الموظف الإداري :** كل فرد يعمل في الأقسام الإدارية بجامعة بلحاج بوشعيب و يقوم بمهام تتعلق بالتنسيق الإداري، شؤون الطلبة ، الموارد البشرية ، الشؤون المالية و المساندة التقنية بعيدا عن المهام الأكاديمية التعليمية

**الرشاقة التنظيمية :** هي قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية ، وإتخاذ قرارات فعالة، و إعادة توجيه الموارد البشرية و المادية بسرعة و كفاءة ، مع تعزيز الإتصال و التعاون الداخلي والإبتكار المستمر

**الرضا الوظيفي :** هو شعور الموظف بالراحة و القبول اتجاه وظيفته ، ويشمل الرضا عن بيئة العمل، العلاقات المهنية ، فرص الترقية ، نظام المكافآت ، أساليب القيادة ، الإستقرار الوظيفي

## 6-الدراسات السابقة

(أ)-دراسات الرشاقة التنظيمية :

دراسة عربية:

**دراسة منصور(2020):**هدفت الدراسة الى تحديد تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة منصور في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،و تقديم تصور لتفعيل الأداء الإداري،و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة التدريس و كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة ، و توصلت الدراسة الى ان تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة ، و قدمت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية (المصري،2016،فلسطين،ص257-341)

**دراسة فرح،بدوي،وباك(2019):**هدفت الدراسة الى اختبار اثر الرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي و معرفة واقع الرشاقة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف،واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،و تم جمع البيانات عن طريق تصميم الاستبانة وزعت على عينة مكونة من (60) موظفا في (10) شركات زراعية بولاية القضايف بالسودان ، و توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي بالشركات الزراعية و ان للرشاقة التنظيمية بالشركات الزراعية القدرة للعمل كمتغير مؤثر معنويا في الاستغراق المعرفي الادراكي و الجسدي المادي من خلال بعد رشاقة التطبيق و رشاقة اتخاذ القرار على التوالي(الوكيل،غزة،2021،ص129-148)

**دراسة عمرو(2016):**هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها( تخطيط و التنظيم و الافراد و التكنولوجيا و الابداع و القدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصال و المعلومات العاملة في فلسطين و تكونت عينة الدراسة من (85) موظفا و موظفة، و تم اجراء مقابلات مع المدراء التنفيذيين للشركات و كانت الأداة عبارة عن استبانة فتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان الرشاقة التنظيمية جاءت مرتفعة و تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية و ابعادها و الميزة التنافسية و تبين وجود اثر كبير للرشاقة الاستراتيجية في ابراز الميزة التنافسية(المدهون،فلسطين،2014،ص1-19)

دراسات أجنبية:

دراسة: cai ,liu ,huang,&liang2019 هدفت الدراسة الى معرفة كيفية الاستفادة من القدرة تكنولوجيا المعلومات على بناء الرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات و اقتراح نموذج وسائط معتدلة من منظور عمليات بناء القدرات و اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على فروض الدراسة و تساؤلاتها و جماعة بيانات عن طريق استبانة وزعت على (194) من كبار المديرين التنفيذيين للشركات في الصين خاصة بالتكنولوجيا المعلومات و توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:القدرة على إدارة المعرفة تتوسط جزئيا في العلاقة بين قدرة التكنولوجيا المعلومات و الرشاقة التنظيمية، و ان المناخ المبتكر غير بشكل إيجابي العلاقة غير مباشرة بين قدرة التكنولوجيا المعلومات التنظيمية في سياق ابتكار منتوجات (الصيرفي،الإسكندرية، 2007،ص17)

دراسة (2019)هدفت الدراسة الى رصد مدى تاثير تكنولوجيا المعلومات في الإنتاجية و الرشاقة التنظيمية لشركات الاتصالات في ليبيا ، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و جمعت البيانات عن طريق الاستبانة قسمت الى ثلاثة أجزاء ، يسلط كل جزء الضوء على دمج تكنولوجيا المعلومات في الشركات على أسس البنية التحتية للتكنولوجيا الشركات ، و استخدم الموظفين إنتاجية شركة من حيث أرباح السوق و الرشاقة التنظيمية في الشركات ، و قد وزعت على (364) مبحوثا ممن يستخدمون الاتصالات في المغرب، و وضع الباحثان مقياس خبرة من اربع نقاط ، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها، ان القدرة التنافسية تعتمد للصناعة الاتصالات في ليبيا بشكل كبير على نمو و تكامل تكنولوجيا المعلومات فيها و الاهتمام الكبير في اعتماد شركات على التكنولوجيا المعلومات، يؤثر بشكل جيد في تحسين الكفاءة الإنتاجية و الرشاقة التنظيمية الموثوقة، و يعطي ميزة تنافسية افضل(الباحسين،الكويت، 2017،ص243)

egbuniwe&maeyouf

الدراسات المحلية :

دراسة (2022) هدفت هذه الدراسة الى دور قياس مدى مساهمة الرشاقة التنظيمية بابعادها المختلفة (الاستجابة ، الكفاءة ، المرونة ، السرعة) في تحسين جودة الخدمة التعليمية بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، حيث تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاحصائي باستخدام الاستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 302 أستاذ بجامعة تبسة ما يمثل 35.65 بالمئة من المجتمع الكلي للدراسة و قد لخصت هذه الدراسة ان مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بجامعة تبسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية و بدرجة مرتفعة بالنسبة لجودة الخدمة التعليمية كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود اثر للرشاقة التنظيمية بابعادها المختلفة على جودة الخدمة التعليمية بجامعة تبسة محل الدراسة كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هاته الجامعة تعزى الى متغير الكلية (عبد الله و دشه، 2022، ولاية تبسة، ص22)

دراسة (2023) هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مجمع صيدال فرع عنابة بالجزائر ، حيث أجرينا دراسة باستخدام طريقة المسح الشامل على مجتمع احصائي حجمه 87 عاملا ، و قد وظفنا في دراستنا المنهج الوصفي ، و استخدمنا أداة الاستبيان الذي تم تطويره بناء على الدراسات السابقة ، و أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من اليقظة الاستراتيجية و الرشاقة التنظيمية في مجمع صيدال فرع عنابة ، إضافة الى وجود أثر دال احصائي بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية و الرشاقة التنظيمية في مجمع صيدال فرع عنابة( نور الدين : عنابة، 2023، ص270-271)

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الرشاقة التنظيمية و علاقتها ببعض متغيرات مثل التكنولوجيا المعلومات، و الميزة التنافسية، وكفاءة الأداء.كما تناولت بعض الدراسات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل، او متغير

تابع، او متغير وسيط. اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة كاداة الأساسية في جمع البيانات، و اعتمدت على المنهج الوصفي، او منهج الارتباطي

### ب)دراسات الرضا الوظيفي:

#### الدراسات العربية:

دراسة إيهاب إبراهيم خليل المدهون،(2018) :بعنوان"الرشاقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات تقنية بمحافظة غزة " ،تهدف هذه الدراسة الى بيان العلاقة بين الرشاقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات الحكومية بمحافظة غزة، و كانت النتيجة انه توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الرشاقة التنظيمية، أي انه توجد علاقة إيجابية بينهما فكلما كان هناك احترام للعدالة كلما زاد مستوى الشعور بالرضا الوظيفي(الياغي،الأردن،1996،ص31)

زرقة احمد،فعالية القيادة و اثرها على الرضا الوظيفي و الأداء: دراسة حالة سونلغاز –المديرية العامة للتوزيع بالمدينة-الجزائر،رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر2008، ركزت هذه الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيلة الإدارية على كل من الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع المدينة، و قد تحصل الطالب على 129 استبانة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 القادة الإداريين (نفس المرجع السابق).

و من ابرز النتائج التي توصل اليها:

- ان غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال
- ان الطريقة المعتمدة في تعامل رؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية
- ان غالبية العاملين غير راضين عن الاجر و الترقية

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة كريستوف دانييل (2008) hristophedaniel:شملت هذه الدراسة الاجر "ظروف العمل و الرضا الوظيفي "حاولت دراسة تأثير العوامل الاجر و الظروف فيزيقية للعمل على مستوى الرضا الوظيفي، و خلصت الدراسة الى ان التعاون بين العمال في الإنجاز، و إمكانية الحوار مع الرؤساء، هي اهم العوامل المساهمة في رفع من مستوى الرضا الوظيفي(عوض،الإسكندرية 2005، ص73-74)

دراسة تايلور 1967 :هدفت الدراسة لمعرفة أسباب الرضا و عدم الرضا لدى العمال في القطاع الصحي، و أجرى دراسته على 482 ممرضة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل للرضا وهي المظهر الاجتماعي، والعلاقات الإنسانية ومساعدة المرضى، وتساهم هذه العوامل في تحقيق الرضا بنسب متفاوتة (سلهط،قسنطينة 2002، ص14-15)

#### الدراسات المحلية :

دراسة(2019) استهدفت هذه الدراسة معرفة الفروق في الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بولاية شلف حيث استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي و استبيان الرضا الوظيفي ل(البلادي 2011) حيث طبقت على عينة قوامها (41) أستاذ و أستاذة تم اختيارهم بطريقة قصدية بولاية شلف، بعد التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة اسفرت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى الى متغير الجنس و الخبرة و كذا المستوى التعليمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي (بن خورور

خير الدين، 2019، مذكرة ماجستير في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بكلية العلوم الاجتماعية ، ولاية شلف ، ص30)

دراسة (2014-2015) محمد خيضر دراسة ميدانية بمركب الحليب بالجزائر ببيئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة ، و أفرزت النتائج بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة ، فهو يعبر عن شعور الأفراد و يتكزن من عدة عناصر ، و تؤثر فيه عدة عوامل ، و كل ما يهم المنظمة هو تحقيق أهدافها ، و أهداف العاملين انطلاقا من تحقيق الرضا الوظيفي(العاجز، غزة، ص17)

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها يتضح انها قد تعددت من حيث أوجه التشابه و الاختلاف في متغيرات الدراسة فقد تناولت مواضيع مختلفة سواء باختلاف الهدف الذي تسعى اليه او موضوعاتها وكذا البيئة التي تمت فيها حيث انها اشتركت في اهتمامها بنفس متغيرات و التي شملت كل من الرشاقة التنظيمية و الرضا الوظيفي و قد تم ربط هاذان المتغيران بمتغيرات مختلفة مثل : الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي.... وقد افادتنا هذه الدراسات في العديد من الجوانب و التي من بينها تحديد متغيرات الدراسة بدقة و وضع خطة مناسبة لها و كذا صياغة الإشكالية الدراسة، تحديد المنهج المناسب للدراسة و في أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل الاحصائي

## الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية

تمهيد

مفهوم الرقابة التنظيمية

ابعاد المتعلقة بالرقابة التنظيمية

متطلبات الرقابة التنظيمية

أهمية الرقابة التنظيمية

معيقات و التحديات التي تحد من إمكانية تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة

خلاصة

## تمهيد

تعيش المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات الكثير من التحولات و التغيرات ، حيث ان الطرق التقليدية في إدارة المنظمات التعليمية لم تعد كافية لتحقيق الزيادة و التميز في مجال العمل و عليه وجب توفير مصطلح الرشاقة التنظيمية و التي تعد سمة مرتبطة بمجموعة من الكفاءات و القدرات و المتطلبات و الأسس و الأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق و الاستجابة السريعة و الدقيقة للتغيرات البيئية، و قد ما يرافقها من مواقف متغيرة و مفاجئة غير متوقعة ، و التكيف معها بدرجة عالية من السرعة و المرونة و التوازن و عليه سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم ، ابعاد ، اهداف ، أهمية ، و المعينات التي تواجهها الجامعة في تطبيق الرشاقة التنظيمية

## أولا - مفهوم الرشاقة :

الرشاقة لغة مصدر لكلمة (رشق)، و تعني الخفة و السرعة في العمل (معجم الرائد)، اما في معجم)فمعنى الرشاقة (Agility):القدرة على التحرك بسرعة و سهولة (Oxford

و قد ظهر مفهوم الرشاقة بوصفه مصطلحا يستخدم في الأبحاث بداية من عام 1991 ، عبر جهود مجموعة الباحثين في معهد Lacocca بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان : "استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي و العشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة" ، و قد حفزت هذه الدراسة الباحثين على عمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم (هنية،2016).

و تعرف الرشاقة بانها : القدرة على الكشف عن الفرص و التهديدات ، و الاستجابة اليها بسهولة و سرعة و براعة الى جانب الملائمة، بوصفها ضرورة أساسية للاعمال (Tallon&pinsohneault (المصري،2016،م،ص270)

و تعرف (الحنيطي،2019،م،ص58) الرشاقة بأنها : القدرة على الاستجابة للتغيرات الغير المتوقعة بسرعة و مرونة ، و استغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل ، و النظر الى التغيير على انه فرصة للتقدم و الازدهار

وفقًا لشاربونيه-فوارين (2011، ص. 123)، فإن المرونة التنظيمية هي قدرة على الاستجابة الواعية تسعى إليها المنظمة وتطورها ، مما يسمح لها بالتصرف بفعالية في بيئة متغيرة تتميز بشكل خاص بالتعقيد والاضطراب وعدم اليقين. إنها تتوافق مع قدرة دائمة على التكيف لدى الشركة، والتي تُسمح ليس فقط برد فعل سريع على التغيير، ولكن أيضًا بإمكانية العملي ظل للتنبؤ بالفرص التي يحدثه التغيير واغتنامها، لا سيما من خلال التنبؤ والابتكار والتعلم

كما يعرف دوف (2001،1999) الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة المنظمة للتكيف مع التغيير المستمر و الغير المتوقع بهدف تكون قادرة على الازدهار في بيئة متغيرة باستمرار و غير منتظمة

يعرف باراند (2010) الرشاقة التنظيمية بأنها " بحث دائم التوازن بين

\_\_ البعد النشاط (الفعل و اثبات أن المرء يعرف كيف يفعل )

\_\_ البعد التفاعلي (أن تكون انتهازيا في مواجهة التغيرات التي تمت ملاحظتها بناء الولاء )

\_\_ البعد الاستباقي (البحث عن الابتكار ) (بارناد ، 2010 ، ص23)

\* و يتضح من عرض تعريفات الرشاقة التنظيمية بانها من سبل التكيف مع الظروف المتغيرة ، و تسهم في تحقيق أداء متميز و انها تحقق التوازن اللازم مع الاحداث المفاجئة الغير المتوقعة

## ثانيا- ابعاد الرشاقة التنظيمية :

من خلال الدراسات السابقة التي اطلعوا عليها الباحثون ، التي تتوافق مع أهمية الدراسة الحالية و أهدافها حددت دراسة ثلاثة أنواع للرشاقة التنظيمية، يمكن توضيحها كالتالي (Park ,201,p23)

1Sensing Agility -رشاقة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية على فحص و مراقبة النقاط و الاحداث من التغيير البيئي(تغيير تفضيل الزبون و تحركات المنافسين الجديدة، ة التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park,2011,p24). و تشير مهمة الاستشعار الى عملية الرصد الاستراتيجي للاحداث

البيئية ، التي يمكن ان تكون لها تاثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية ، و العمل التنافسي ، و الأداء المستقبلي . و تشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل : الحصول على معلومات تتعلق بالاحداث ، الذي يتجلى فيها التغيير البيئي و تفتيته من المعلومات الغير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفا (El Sway,1985)

**2-Decision-making Agility-رشاقة عملية اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع و تراكم ، و هيكله ، و تقييم المعلومات ذات صلة من مصادر متنوعة ، لتفسير الآثار المترتبة على الاحداث الخاصة على الاعمال دون تأخير ، و تحديد الفرص و التهديدات القائمة على تفسير الاحداث ، و وضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد و عمل إجراءات تنافسية جديدة (park, 2011,p23) تتالف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة ، التي تفسر العديد من الاحداث المعينة ، و تحديد الفرص و التهديدات

**3-Acting Agility-رشاقة التطبيق / الممارسة:** هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي و جذري و تعديل العمليات و إعادة هيكله علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية و تقييم المنتجات و الخدمات جديدة و نماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (العابدي ، 2012، ص147-174)، و تتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية و تعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغيير البيئي (Eisenhardt & Martin ,2000,p.1106)

و تعد هذه الاحداث التي حدثت بمثابة تغيرات بيئية جديدة ينبغي للاعبين في السوق مثل : المنافسين ، و كبار الزبائن و الموردين الاستجابة اليها ، و في بعض الأحيان ، تحتاج المنظمات الى الاعمال التنافسية، للحفاظ على ظروف بيئة العمل (العابدي ، 2012 ، ص147-174)

\* الرشاقة هي رحلة وليست وجهة؛ ليس لها حالة نهائية وبالتالي يجب على المنظمة الرشاقة دمج إدارة التغيير في أعمالها كمهارات أساسية للسماح لها النمو بقوة

### ثالثا: متطلبات الرشاقة التنظيمية :

أكدت العديد من الدراسات على وجود عدة متطلبات لتطبيق الرشاقة التنظيمية يمكن ايجازها فيما يلي :

**1-الشريك الاستراتيجي :** لتحقيق بيئة تمتاز بالرشاقة التنظيمية لا بد من توافر بعض متطلبات منها ما يتعلق باختيار للشريك وفق الإمكانيات التكنولوجية الحديثة المتوفرة لاعداد خريج معين ، او انتاج براءات بحثية تساعد بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين ، و يجب ان يتفاعل الشركاء بصورة جماعية و سريعة لاستثمار الفرص الناتجة عن التغييرات غير المتوقعة في البيئة ، و من ثم فاختيار الكلية او الجامعة او القسم لشركاء استراتيجيين سواء من المستفيدين او مجتمع الصناعة او من الجامعات بالدول الأخرى يساعد المنظمة على تحقيق الرشاقة التنظيمية تحقق أهدافها و تساعد على اكتساب مزايا تنافسية

**2-التناغم :** و هو مطلوب لربط شركاء العاملين في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام

**3- التكنولوجيا الحديثة :** و تمثل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيات المساعدة التي ياعين استخدامها في تنسيق الأنشطة بين الشركاء و التي يجب ان تتصف بالمرونة لربط العديد من الشركاء بالإضافة الى إمكانية التوسع و التقليس السلس بما يسمح بإضافة الخدمات او استبدالها او الغائها في أي وقت و بما يؤثر بالإيجاب على قدرة البرامج و أدائها (محمد ، 2015 ، ص23-24)

4-ثقافة الابتكار : تشير ثقافة الابتكار الى قيام المنظمة باستمرار بتغيير الأنظمة و الهياكل و الإجراءات و الفرق و المكونات التنظيمية الأخرى الموجودة ، من اجل إيجاد طريقة جديدة و متطورة لاداء بعض الوظائف او تقديم بعض الخدمات

5- التمكين : التمكين ركيزة نصف العلاقة بين القيادة و الموظفين من خلال السلطة و الاستقلالية و عوامل أخرى ، و تشير أيضا الى الدرجة التي يتم بها توزيع سلطات القادة التنظيميين و الموظفين من المستوى الأدنى او فصلها او مشاركتها و العنصر الأساسي لهذه الركيزة هو مفهوم المركزية و اللامركزية و تحديد السلطات (مصطفى و محمود ،2015، ص61-64)

\* وبالتالي فإن الخطوة التي يجب على المنظمة الرشيقة اتخاذها هي التحديد القدرات الرشيقة المطلوبة والتي يمكن التعرف عليها من خلال التغييرات التي تتم واجهته

#### رابعا: أهمية الرشاقة التنظيمية :

تكمّن أهمية الرشاقة التنظيمية في كونها مطلوبة في جانبيين الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية و تحديد قدرتها ، و الثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة و من حولها بوضوح و تحديد الحلفاء و المنظمات النظيرة لها ، إضافة الى ذلك تكمن أهميتها في أنها تعطي للمنظمة صفة الفطنة و المرونة و الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على الاستعداد بغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة و توجيهها نحو التطورات الجديدة فمع زيادة الرشاقة على مستوى المنظمات تزداد فرص الابتكار (مصطفى و محمود ،2015، ص331)

#### خامسا: معوقات والتحديات التي تحد من إمكانية تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة:

هناك العديد من التحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمات عند محاولتها لتحقيق الرشاقة التنظيمية ، و من بينها :

1-مقاومة التغيير : قد يكون هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض أفراد المنظمة الذين يفضلون البقاء في مناطق الراحة و التمسك بالعمليات و الأساليب التقليدية

2-هيكل التنظيمي جامد : يمكن أن يكون هيكل التنظيم التقليدي عائقا للرشاقة التنظيمية . هيكل البيروقراطي الثقيل و التسلسل الهرمي لصلاحيات صنع القرار يمكن أن يؤدي الى بطء في التنفيذ و صعوبة في اتخاذ القرارات السريعة

3-تعقيد العمليات و الإجراءات : قد تكون العمليات و الإجراءات المعقدة و المكتوبة بشكل صارم عائقا للرشاقة التنظيمية ، اذا كانت هناك قواعد صارمة و إجراءات غير مرنة ، فقد يكون من الصعب تحقيق التغيير و التكيف السريع

4-قلة الموارد و التمويل : قد يتطلب تحقيق التغيير و تنفيذ المبادئ الرشيقة استثمارات مالية و موارد إضافية لتطوير البنية التحتية و تدريب العاملين و تنفيذ تقنيات جديدة

5- عدم تبني الإدارة العليا لمفهوم الرشاقة التنظيمية

6- عدم ملائمة التكنولوجيا : قد تواجه المنظمات صعوبة في تحقيق الرشاقة التنظيمية اذا كانت تعاني من عدم توفر التكنولوجيا المناسبة ، حيث تلعب التكنولوجيا المعلومات و الأنظمة الرقمية الحديثة دورا مهما في تحقيق الرشاقة التنظيمية و تحقيق التكيف و الاستجابة السريعة (صلاح ، 2013 ، 20-76 )

## خلاصة الفصل

ان مدخل الرشاقة التنظيمية هو مدخل استباقي و ليس مجرد مدخل تفاعلي ، بمعنى ان تبني على مبادئ و مفاهيم هذا المدخل بالشكل الصحيح من الممكن ان لا يحقق للمنظمة التميز التنافسي والاستدامة فقط ، بل من الممكن أن يجعلها من المنظمات الكبرى الرائدة في مجال سوق عملها ، فهو يتطلب توفير بيئة تشجع على الابتكار و التعلم المستمر ، و تعزيز التفاعل و التعاون بين الأعضاء المختلفين في المنظمة العاملين ضمن هياكل تنظيمية مرنة

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

تعريف الرضا الوظيفي

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

خصائص الرضا الوظيفي

عوامل حدوث الرضا الوظيفي

أهمية الرضا الوظيفي

عوامل تحقيق الرضا الوظيفي

النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

خلاصة

**تمهيد :**

حظى موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام من قبل الباحثين في مجالات الادارة و السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الأسبوع و ذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسات ألا و هو "المورد البشري" باعتباره مورد يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات و استمرارها لذا فان الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء و تخفيض معدلات الغياب و حوادث العمل و غيرها من نواتج العمل.

### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي :

يعرف "إيدوين لوك" الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة ، نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي و ما يعاب عليه أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه (صلاح الدين، 2881 ،ص 211)

يرى "العديلي" أن الرضا هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لاشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه(محتوى الوظيفية) و بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و العوامل و المؤشرات الاخر ذات العلاقة (رباجة ، 2014 ، ص58)

و يعرفه هوبوك أنه عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية المادية متضافرة في خلق الذي يرضى به الفرد (أنور ، 2007 ،ص15)

و يعرفه فيكتور فروم الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الافراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها و يشغلونها عاليا و يقصد من خلال ذلك المرتب العالي و فرص الترقية و نظام الاشراف و اتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم هي أمور تؤدي الى شعور الفرد بالرضا اذا كانت ايجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضا ضمنه " ( بومنقار، 2015 ،ص128) (victor vrom) (hoppok)

\* و هو حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد لذلك العمل بارتياح و رضا في النفس و فعالية الانتاج و هذا نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمل دون حرج و ملل و ضعف

### ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

#### نظرية القيمة و تفسير الرضا الوظيفي :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها " إيدوين لوك " "Edwin Locke" عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه .

ويشير " لوك " في نظريته إلى أن درجة الرضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته ( الأجر، ترقية ، الإشراف..... إلخ) تحددان في أبعاد رئيسية هي:

- **أولاً:** مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه عن عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- **ثانياً:** مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة له لهذا العنصر
- النسبة للعناصر ذات العلية للمورد البشري, فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد و ما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة و العكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة و المحصلة فعلا، و عليه فإن قدرة الوظيفية على توفير العوائد ذات القيمة و الأهمية العلية للمورد البشري يعني الحصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي.

▪ نجد الإشارة هنا إلى أن " لوك " في نظرية لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافا لكل من " ما سلو"، هيرزبرج، ولولير، الذي حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور، حيث يرى "لوك" أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية للموارد البشري بعض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي. (شاطر شفيق، 2009 : 30-31)

**نظرية التكيف الوظيفي** : يرى رواد هذه النظرية " داوس رويز" أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تغرزها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. وتقوم هذه النظرية على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه والاستقرار في الوظيفة، ويؤكدون بقولهم " إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة للشخصية العامل ، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي يعززها هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل"

ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل. ( بن مارك كريمة ، 2011 : 21-22)

**نظرية المساومات** : قدمت هذه النظرية من قبل " آدمز 1963- 1965 " وتذهب إلى أن الرضا المهني يتحقق. إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل. أي بمعنى آخر إيجاد التوازن أي بين المخلات " ما يبذل من مجهود " والعوائد ( النتائج التي يحققها العامل من العمل ) فإذا تحقق التوازن فإنه يؤدي إلى الشعور الرضا لدى العاملين أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه ، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا. ( بن مبارك كريمة ، 2011 : 21-22)

\* يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته، بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله، فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة

### ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي :

غالبا ما ينظر الى الرضا الوظيفي موضوع فردي،لذا مان ما يمكن أن يكون رضا للشخص قد يكون عدم رضا شخص اخر،فالانسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر، وقد نعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الانساني: نظرا لتعدد و تعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لآخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تتناول الرضا لانها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (مباركي ، 2814 ، ص 58)

- الرضا الوظيفي في حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن اشباع الحاجيات و الرغبات و الطموحات و يؤدي الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفعالية في الأداء و الانتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته

- الرضا عن العمل: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدم الفرد للعمل و ارادته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة عن النجاح

الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الاسهامات التي يقدمها العمل و ادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغاية

\* الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية قد تكون سلبية أو ايجابية يكونها العامل اتجاه عمله نتيجة تأثره و تفاعله مع متغيرات بيئة العمل

#### رابعاً: عوامل حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا الى أهداف معينة و ينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء يحقق لهم الأهداف من ثم بلوغهم اياها سيجعلهم أكثر رضا كما هم عليه أي أن الأداء سيؤدي الى الرضا و حينما ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و العوامل التي تسبقه سنجد أن تلك العوامل تنظم نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

\* الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى الى اشباعها و يعد العمل أكثر المصادر لاشباع حاجاته

\* الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع الحاجيات خلالها

\* الأداء: تتحول الدافعية الى أداء تنشيط الفرد و بوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لاشباع حاجيات الفرد

\* الاشباع: يؤدي الأداء الفعال الى اشباع حاجيات الفرد

\* الرضا: ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الأداء الفعال في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها اشباع حاجاته ( بن سعيد، 2812، ص17)

\* هذا ما يجمل لنا أنه يتحقق الرضا الوظيفي بوجود الحاجة و التي لا بد منها و الدافعية و الأداء ببلوغ ذروتهم للوصول الى الاشباع و بالتالي الرضا

#### خامساً: أهمية الرضا الوظيفي :

من أهم الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالرضا الوظيفي :

1- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة

2- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموفين في المنظمات المهنية

3- ان الموظفين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل

4- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية في العمل ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك الى زيادة الإنتاج (البدراني، 2006، ص240)

\* ان معظم الأفراد يقضون جزء كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فمن الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

## سادسا: عوامل تحقيق الرضا الوظيفي :

بيئة العمل : ويقصد بها بيئة العمل الداخلية والمشملة على (مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكيف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها الموظف خارج الدوام). (هاشم، 2009، ص65-68)

الأمن الوظيفي : من الأسئلة التي تشغل بال الموظف: ماذا بعد الوظيفة؟ ماذا بعد الوصول لسن المعاش أو التقاعد؟ حيق إن بعض المنظمات توفر لموظفيها راتباً تقاعدياً مريحاً وضماناً اجتماعياً في حال العجز أو الوفاة أو المرض، وبالتالي يطمئن الموظف إلى مستقبله ومستقبل عائلته، فيؤثر ذلك لديه إيجابياً فيصبح راضياً عن وظيفته. (نفس المرجع السابق )

مهام الوظيفة : يتوقع أن يكون لها تأثير على الرضا الوظيفي، فمضمون الوظيفة وطبيعتها وظروفها يختلف من شخص لآخر، فهناك وظائف إشرافية، ووظائف كتابية، ووظائف فنية، وأخرى ميدانية غير مستقرة، وقد لا تتناسب طبيعة العمل قدرات الشخص فيصبح غير راض عن عمله، وقد يحدث العكس فتكون الاستجابة إيجابية. (العتيبي، 2011، ص54 )

نظام العوائد : الحوافز والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا تم توزيع العوائد وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل (ماهر، 2003، ص70)

فرص الترقية : إذا كان توقع الفرد للترقية عالياً أو حصل على ترقية لم بتوقعها، فإن ذلك يدفع باتجاه تحقيق الرضا الوظيفي لديه. (نفس المرجع السابق )

الإشراف : حيث يذكر من ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ويتضمن الأسلوب المتبع ودرجة التفويض للسلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقديره لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكواهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بينه وبينهم (العيسى، 1996، ص50)

نمط الإشراف : فالمشرف الذي يشعر مؤوسيه بأنهم ضمن محور اهتمامه الشخصي، فإنه يكسبه ولاءهم ويحقق رضا عال عن العمل لديهم(نفس المرجع السابق )

سياسات المنظمة : حيث إن المنظمة التي يعمل بها الموظف تعد من العوامل المهمة، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزاجية بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الموظفين. ( العديلي، 60، 1986 )

## سابعا: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي :

1- معدل الغياب: يعتبر الغياب تعبيراً عن عدم تكيف العامل مع عمله و نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا. ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل و الغش صحيح و من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها التنبؤ بحالات الغياب بين العمال و الرضا في العمل (محمد سعيد، 2883 ، ص284)

2- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق و من أجل التخلص من العمل الغير راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض تعني لنا اظهار الفرد نفسه في حالة مرض و

يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على غيابه للمؤسسة و هذا السلوك ما هو الا تغيير عن مشاكل في العمل و ملل عن الظروف المحيطة به (عبد النور أرزقي، 1117، ص284)

3- الشكاوي:تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليتهم أو مثلاً:للزملاء أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا أو عدمه و كلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت الشكاوي صحيحة أو وهمية كان ذلك تغييراً عن عدم الرضا و عن عدم الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة و العكس صحيح (عبد الغفار الحنفي، 1117، ص413)

4- اللامبالاة و التخريب:يعتبر العامل حجر الزاوية في أي منظمة كانت فهو يتعامل مع ما هو ايجابي أو سلبي داخل المنظمة.و العامل الذي يتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة و الارتياح اتجاه وظيفته، أما العامل الذي لا تتسجم أهدافه مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك سلبياً على أدائه و ينعكس ذلك على مدى أهميته و انطباعه أثناء تأدية واجباته، مما ينجر عن ذلك الإهمال و اللامبالاة و التي تؤدي بدورها في العامل بتخريب أدوات الإنتاج (نجم عبد الله، ص 356)

**الخلاصة :**

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا الى أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي لدى الأفراد يصعب الحكم عليه بأنه موحد لديهم لأنه يختلف من شخص لآخر و من أجل جعل العمال راضين لابد على المنظمة أن تقوم بتقليل بالسعي لهم حتى يثبتوا امكانياتهم و يساهموا في تحقيق أهدافها و الرقي بها.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

- 1 الدراسة الاستطلاعية
- 2 منهج البحث
- 3 حدود الزمانية و المكانية للدراسة الاستطلاعية
- 4 عينة الدراسة الاستطلاعية
- 5 أدوات الدراسة الإستطلاعية
- 6 الدراسة الأساسية
- 7 حدود الزمانية و المكانية للدراسة الأساسية
- 8 عينة الدراسة الأساسية
- 9 أدوات الدراسة الأساسية في صيغتها النهائية
- 10 منهج البحث
- 11 الأساليب الإحصائية للتحليل

## 1 الدراسة الاستطلاعية :

كان هدف هذه الأخيرة اخذ صورة أولية عن مكان اجراء هذه الدراسة الميدانية ككل و كذا تجريب أدوات البحث المستخدمة و معرفة مدى استيعاب تعليمات الاختبار ووضوح فقراته و توضيحها للعينة قبل اجراء الدراسة الأساسية ، كما تهدف الى استخراج المؤشرات الأولية لصدق و ثبات الروايز النفسي المستخدمة في الدراسة الميدانية

## 2 منهج البحث :

اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي لفهم الظاهرة المدروسة (الرشاقة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي )

و المنهج الوصفي في هذه الدراسة لا يقتصر على جمع البيانات و تبويبها فقط بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير و التحليل

## 3 حدود الزمانية و المكانية للدراسة الاستطلاعية :

المجال الزمني : أجريت الدراسة الإستطلاعية من تاريخ ( فيفري 2025 ) الى غاية (مارس 2025)

المجال المكاني : أجريت الدراسة في جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت

## 4 عينة الدراسة الاستطلاعية :

بلغت العينة الاستطلاعية 38 موظف اداري اكاديمي اختيروا بطريقة متيسرة و الجداول التالية تبين توزيع خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة .

### الجدول رقم 01: فروق تعزى متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
23.7%	9	ذكر
76.3%	29	انثى
100%	38	المجموع

الجدول رقم 02: فروق تعزى متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
15.8	6	اقل من 5 سنوات
28.9	11	من 5 الى 10 سنوات
52.6	20	من 10 الى 15 سنة
2.6	1	اكثر من 15 سنة
100	38	المجموع

### 5- أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن دراستها اعتمدت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، لملائمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، حيث قمت بتطوير الاستبانة وفق الإجراءات التالية :

1 تم أخذ و الاعتماد على استبيان رسالة ماجستير “ لنور الدين مصباح شاهين بالقدس-فلسطين سنة 2023/هـ1443م حيث شملت الاستبانة على 55 فقرة موزعة على محورين أساسيين الأول الرشاقة التنظيمية (25 فقرة) و الثاني الرضا الوظيفي (30 فقرة) و لقد أعطيت لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزنا مدرجا

2 قامت الطالبة بعرض الاستبانة على المشرف و ذلك لأخذ رأيه ، و تم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظاته و توجيهاته

تكونت الاستبانة في الصورة النهائية تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية :

القسم الأول : البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة

(

القسم الثاني : الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، المرونة و السرعة ، التكيف مع البيئة ، الحساسية الاستيراتيجية ، القدرة على استغلال الفرص )

القسم الثالث : الرضا الوظيفي (الأجر ، الترقية ، الاشراف ، فعالية الأداء )

و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة

موافق الدرجة					
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم 03: مقياس الرشاقة التنظيمية و الرضا الوظيفي في نسخته الأصلية :

المتغير المستقل : الرشاقة التنظيمية

رشاقة الاستشعار					
					01 لدى الجامعات آفاق للتطوير و التجديد السريع في تقديم الخدمات
					02 تنشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة
					03 تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة
					04 تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الأنوية لتحويلها الى خيارات واضحة
					05 تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية و التي لها تأثير على أدائها
المرونة و السرعة					
					06 يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار
					07 يحرص العاملون في الجامعة على احداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة
					08 لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات
					09 لدى الجامعة نظام اداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة
					10 يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة
التكيف مع البيئة					
					11 الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الأعمال الإبداعية

					12	التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة
					13	تدعم الجامعة الأفكار الأصيلة
					14	لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية
					15	تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية
الحساسية الاستراتيجية						
					16	الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات والتطورات ومواكبتها
					17	لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية
					18	تسعى الجامعة الى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب و بأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها)
					19	لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) و أهدافهم و نقاط قوتهم و ضعفهم
					20	تمتلك الجامعة حساسية استراتيجية اتجاه التجديد التكنولوجي في العمليات
القدرة على استغلال الفرص						
					21	تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية و البشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص
					22	تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة و تقييمها
					23	تسعى الجامعة الى استغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير المشبعة لدى العميل

					استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة	24
					لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة و التي تهدف الى تطوير العاملين فيها	25

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المتغير التابع : الرضا الوظيفي						
الأجر						
01	يحصل العاملون على راتب مناسب نظير جهودهم في عملهم					
02	يتقاضى العاملون استحقاقات مالية مضمونة لمواجهة نفقات الحياة المتسارعة					
03	يحافظ الراتب على مستوى معيشة العاملين التي تشبع حاجياتهم المتعددة					
04	يرتبط مستوى الراتب لجميع العاملين بمستوى الإنجاز في العمل					
05	يمنح العاملون رواتبهم بحسب درجته الوظيفية على سلم الرواتب في عملهم					
06	يشعر العاملون بالعدالة اتجاه مستوى الراتب في عملهم					
الترقية						
07	تحتكم عمليات الترقية الى نظام تقييم واضح و محدد في العمل					

					ترتبط مصلحة العاملين الخاصة بتحقيق أهداف العمل	08
					يحقق أداء العاملين المميز فرصة متاحة مستقبلا للترقية	09
					يتيح نظام الترقية الدورية للعاملين سرعة التقدم و النمو الوظيفي في العمل	10
					تتوفر المهارات الدقيقة و التخصصية شرطا للحصول على الترقية لمنصب أعلى	11
					تتبع الترقية طموحات العاملين و تحقيق ذاتي لجهود العاملين	12
الإشراف						
					يتصف نمط الإشراف السائد في العمل بالدقة و الملاحظة المباشرة	13
					يوائم نمط الإشراف الأنظمة الإدارية العامة في المنظمات المنافسة	14
					يحقق نمط الإشراف دقة متطلبات العمل و الوظيفة	15
					يعتمد العاملون على بعضهم في صناعة القرارات المتعلقة بسير العمل	16
					يتوافق الانسجام بين المشرف المباشر و العاملين داخل بيئة العمل	17
					يتسم أداء العاملين بالانتاجية المرتفعة و تحقيق الأهداف	18
فعالية الأداء						
					يؤدي العاملون واجبات وظيفتهم في بيئة عمل منظمة	19

					20	يمارسون العاملون مهامه بدافعية و حافزية كبيرة
					21	يرغب العاملون الذهاب الى عملهم دون تغيب أو انقطاع
					22	يلتزم جميع العاملين في عملهم و الحضور على رأس عملهم بانتظام
					23	تؤثر بيئة العمل العاملين إيجابيا نحو تحقيق أهداف العمل
					24	تقاس معدلات الأداء الجيد وفق نتائج تقييم العمل المحددة مسبقا
					25	يتم مراجعة و تعديل معدلات الأداء للعاملين وفق الاحتياجات بالعمل
					26	يرتبط العاملون بعملهم بصفة قوية تمنعهم من البحث عن عمل آخر
					27	يتسم اصدار الأحكام و القرارات الوظيفية بالدقو و الوضوح في العمل
					28	يتحقق الابداع في العمل و تبني الأفكار الجيدة من العاملين
					29	يتوفر المناخ و بيئة العمل مناسبة لممارسة العمل بكل راحة و هدوء
					30	يحقق سلوك المواطنة لدى العاملين اتجاه عملهم بالوطن الحقيقي لهم

قامت الطالبة باختزال و تعديل فقرات الابعاد الأربعة لمقياس الرشاقة التنظيمية من 25 عبارة الى 19 عبارة و من 30 عبارة الى 28 عبارة لمقياس الرضا الوظيفي و ذلك لعدة اعتبارات منها انها غير دالة

العبارات المحذوفة من مقياس الأصلي للرشاقة التنظيمية :

العبارة	البعد
- تنشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة	رشاقة الاستشعار
- لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات	المرونة و السرعة
-الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الاعمال الإبداعية -لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية	التكيف مع البيئة
-لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية
-لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة و التي تهدف الى تطوير العاملين فيه	القدرة على استغلال الفرص

العبارات المحذوفة من مقياس الرضا الوظيفي :

الفقرة	البعد
-يوائم نمط الاشراف الأنظمة الإدارية العامة في المنظمات المنافسة	الاشراف
- يحقق سلوك المواطنة لدى العاملين اتجاه عملهم بالوطن الحقيقي لهم	فعالية الأداء

الجدول رقم 04: توزيع الفقرات على أبعاد مقياس الرشاقة التنظيمية :

رقم الفقرات	عدد الفقرات	الابعاد
من 01 الى 05	5	رشاقة الاستشعار
من 06 الى 10	5	المرونة و السرعة
من 11 الى 15	5	التكيف مع البيئة
من 16 الى 20	5	الحساسية الاستراتيجية
من 21 الى 25	5	القدرة على استغلال الفرص
15 فقرة		المجموع

الجدول رقم 05: توزيع الفقرات على ابعاد الرضا الوظيفي :

رقم الفقرات	عدد الفقرات	الابعاد
-------------	-------------	---------

الاجر	6	من 01 الى 06
الترقية	6	من 07 الى 12
الاشراف	6	من 13 الى 18
فعالية الأداء	12	من 19 الى 30

الجدول رقم 06 : صدق مقياس الرشاقة التنظيمية :

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	القفرات
**	0.763	لدى الجامعات آفاق للتطوير و التجديد السريع في تقديم الخدمات
**	0.601	تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة
**	0.551	تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الأنوية لتحويلها الى خيارات واضحة
**	0.564	تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية و التي لها تأثير على أدائها
**	0.540	يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار
*	0.352	يحرص العاملون في الجامعة على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
**	0.648	لدى الجامعة نظام اداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة
**	0.809	يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة
**	0.772	التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة
*	0.290	تدعم الجامعة الأفكار الأصيلة
*	0.405	تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية
**	0.895	الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات و التطورات و مواكبتها
**	0.510	تسعى الجامعة الى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب و بأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها
**	0.757	تمتلك الجامعة حساسية استيراتيجية اتجاه التجديد التكنولوجي في العمليات
**	0.860	تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية و البشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص
**	0.825	تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة و تقييمها
**	0.621	تسعى الجامعة الى اسغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير المشبعة لدى العميل
**	0.760	استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستيراتيجية للجامعة

**	0.699	لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة و التي تهدف الى تطوير العاملين فيها
----	-------	---

الجدول رقم 07: صدق مقياس الرضا الوظيفي :

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرات
**	0.745	يحصل العاملون على راتباً مناسباً نظير جهودهم في عملهم
**	0.818	يتقاضى العاملون استحقاقات مالية مضمونة لمواجهة نفقات الحياة المتسارعة
**	0.744	يحافظ الراتب على مستوى معيشة العاملين التي تشبع حاجياتهم المتعددة
**	0.810	يرتبط مستوى الراتب لجميع العاملين بمستوى الإنجاز في العمل
**	0.677	يمنح العاملون رواتبهم بحسب درجته الوظيفية على سلم الرواتب في عملهم
**	0.889	يشعر العاملون بالعدالة اتجاه مستوى الراتب في عملهم
**	0.876	تحتكم عمليات الترقية الى نظام تقييم واضح و محدد في العمل
**	0.775	ترتبط مصلحة العاملين الخاصة بتحقيق أهداف العمل
**	0.906	يحقق أداء العاملين المميز فرصة متاحة مستقبلاً للترقية
**	0.882	يتيح نظام الترقية الدورية للعاملين سرعة التقدم و النمو الوظيفي في العمل
**	0.872	تتوفر المهارات الدقيقة و التخصصية شرطاً للحصول على الترقية لمنصب أعلى
**	0.894	تلبى الترقية طموحات العاملين و تحقيق ذاتي لجهود العاملين
**	0.524	يتصف نمط الاشراف السائد في العمل بالدقة و الملاحظة المباشرة
**	0.821	يحقق نمط الاشراف دقة متطلبات العمل و الوظيفة
**	0.763	يعتمد العاملون على بعضهم في صناعة القرارات المتعلقة بسير العمل
**	0.730	يتوافق الانسجام بين المشرف المباشر و العاملين داخل بيئة العمل
*	0.329	يتسم أداء العاملين بالانتاجية المرتفعة و تحقيق الأهداف
**	0.867	يؤدي العاملون واجبات وظيفتهم في بيئة عمل منظمة
**	0.770	يمارسون العاملون مهامه بدافعية و حافزية كبيرة
*	0.410	يرغب العاملون الذهاب الى عملهم دون تغيب أو انقطاع
**	0.815	يلتزم جميع العاملين في عملهم و الحضور على رأس عملهم بانتظام

**	0.847	تؤثر بيئة العمل العاملين إيجابيا نحو تحقيق أهداف العمل
**	0.681	تقاس معدلات الأداء الجيد وفق نتائج تقييم العمل المحددة مسبقا
**	0.724	يتم مراجعة و تعديل معدلات الأداء للعاملين وفق الاحتياجات بالعمل
*	0.479	يرتبط العاملون بعملهم بصفة قوية تمنعهم من البحث عن عمل آخر
**	0.653	يتسم اصدار الأحكام و القرارات الوظيفية بالدقو و الوضوح في العمل
**	0.836	يتحقق الابداع في العمل و تبني الأفكار الجيدة من العاملين
**	0.731	يتوفر المناخ و بيئة العمل مناسبة لممارسة العمل بكل راحة و هدوء

## الجدول رقم 08: معاملات الثبات لالفا كرونباخ :

مقياس	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
مقياس الرشاقة التنظيمية	19	0.842

## الجدول رقم 09: معاملات الثبات لالفا كرونباخ :

مقياس	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
مقياس الرضا الوظيفي	28	0.971

تبين الجداول ان معدلات الثبات مرتفعة بالنسبة لمقياس الرشاقة التنظيمية و الرضا الوظيفي الكلي مما يعني ان المقياسيين يتميزان بمستوى عالي من الثبات مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الأساسية

### الدراسة الأساسية :

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لكل من المقاييس الرشاقة التنظيمية و الرضا الوظيفي من حيث الصدق و الثبات ، تطرق الباحث الى الدراسة الأساسية قصد اختبار الفرضيات و العرض التالي يوصف إجراءات الدراسة الأساسية

#### 1-الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الأساسية :

المجال الزمني: أجريت الدراسة الأساسية خلال الفترة الممتدة من فيفري 2025 الى مارس 2025

المجال المكاني: أجريت الدراسة في جامعة بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت

#### 2- عينة الدراسة الأساسية

بلغت العينة الأساسية 120 موظف اداري اكايمي اختيروا بطريقة متيسرة

#### متغيرات : 1- الجنس

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة على حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
29.2	35	ذكر
70.8	85	انثى
100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

**4- الخبرة المهنية :**

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة على حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
10	12	اقل من 5 سنوات
35	42	ما بين 5 الى 10 سنوات
45	54	ما بين 10 الى 15 سنة
10	12	اكثر من 15 سنة
100	120	المجموع

**3- أدوات الدراسة الأساسية في صيغتها النهائية :**

الجدول رقم 12: يبين أدوات الدراسة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المتغير المستقل : الرشاقة التنظيمية					
	رشاقة الاستشعار					
01	لدى الجامعات آفاق للتطوير و التجديد السريع في تقديم الخدمات					
02	تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة					
03	تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الأنية لتحويلها الى خيارات واضحة					

					تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية و التي لها تأثير على أدائها	04
المرونة و السرعة						
					يملك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار	05
					يحرص العاملون في الجامعة على احدث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	06
					لدى الجامعة نظام اداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة	07
					يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة	08
التكيف مع البيئة						
					التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة	09
					تدعم الجامعة الأفكار الأصيلة	10
					تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية	11
الحساسية الاستراتيجية						
					الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغييرات و التطورات ومواكبتها	12
					تسعى الجامعة الى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب و بأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها)	13
					لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم	14
					تمتلك الجامعة حساسية استراتيجياتية اتجاه التجديد التكنولوجي في العمليات	15
القدرة على استغلال الفرص						

					16	تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص
					17	تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة و تقييمها
					18	تسعى الجامعة الى استغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير المشبعة لدى العميل
					19	استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المتغير التابع : الرضا الوظيفي						
الأجر						
01	يحصل العاملون على راتبنا مناسباً نظير جهودهم في عملهم					
02	يتقاضى العاملون استحقاقات مالية مضمونة لمواجهة نفقات الحياة المتسارعة					
03	يحافظ الراتب على مستوى معيشة العاملين التي تشبع حاجياتهم المتعددة					
04	يرتبط مستوى الراتب لجميع العاملين بمستوى الإنجاز في العمل					
05	يمنح العاملون رواتبهم بحسب درجته الوظيفية على سلم الرواتب في عملهم					
06	يشعر العاملون بالعدالة اتجاه مستوى الراتب في عملهم					
الترقية						
07	تحتكم عمليات الترقية الى نظام تقييم واضح و محدد في العمل					
08	ترتبط مصلحة العاملين الخاصة بتحقيق أهداف العمل					

					09	يحقق أداء العاملين المميز فرصة متاحة مستقبلا للترقية
					10	يُتيح نظام الترقية الدورية للعاملين سرعة التقدم و النمو الوظيفي في العمل
					11	تتوفر المهارات الدقيقة والتخصصية شرطا للحصول على الترقية لمنصب أعلى
					12	تتبع الترقية طموحات العاملين وتحقق ذاتي لجهود العاملين
الإشراف						
					13	يتصف نمط الإشراف السائد في العمل بالدقة و الملاحظة المباشرة
					14	يحقق نمط الإشراف دقة متطلبات العمل و الوظيفة
					15	يعتمد العاملون على بعضهم في صناعة القرارات المتعلقة بسير العمل
					16	يتوافق الانسجام بين المشرف المباشر والعاملين داخل بيئة العمل
					17	يتسم أداء العاملين بالانتاجية المرتفعة وتحقيق الأهداف
فعالية الأداء						
					18	يؤدي العاملون واجبات وظيفتهم في بيئة عمل منظمة
					19	يمارسون العاملون مهامه بدافعية وحافزية كبيرة
					20	يرغب العاملون الذهاب الى عملهم دون تغيب أو انقطاع
					21	يلتزم جميع العاملين في عملهم والحضور على رأس عملهم بانتظام
					22	تؤثر بيئة العمل للعاملين إيجابيا نحو تحقيق أهداف العمل
					23	تقاس معدلات الأداء الجيد وفق نتائج تقييم العمل المحددة مسبقا
					24	يتم مراجعة وتعديل معدلات الأداء للعاملين وفق الاحتياجات بالعمل
					25	يرتبط العاملون بعملهم بصفة قوية تمنعهم من البحث عن عمل آخر

					26	يتسم اصدار الأحكام والقرارات الوظيفية بالدقة والوضوح في العمل
					27	يتحقق الابداع في العمل وتبني الأفكار الجيدة من العاملين
					28	يتوفر المناخ وبيئة العمل مناسبة لممارسة العمل بكل راحة وهدوء

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام نظام الحزم الإحصائية النسخة 20 و هي كالاتي

الارتباط بيرسون

اختبار ت

## الفصل الخامس: تحليل مناقشة النتائج

عرض و تحليل مناقشة النتائج

عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى

مناقشة الفرضية الثانية

مناقشة الفرضية الثالثة

مناقشة الفرضية الرابعة

## تمهيد :

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة، و لمعرفة مدى تحقق فرضية البحث ، استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون ، و تحليل التباين و اختبارات ، و فيما يلي تفرغ و عرض نتائج الدراسة حسب تسلسل الفرضيات

## 1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى :

توجد علاقة بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب

## الجدول رقم 13: العلاقة بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	عدد الافراد	قيمة المحسوبة	
0.05	0.000	120	**0.738	العلاقة بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي

نلاحظ من الجدول انه نتائج الفرضية الاولى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغير الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة بلحاج بوشعيب حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيريين وتبين أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $r = 0.738$ ) وهي قيمة موجبة قوية مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الرضا التنظيمية ، ارتفع معه مستوى الرضا الوظيفي . كما أن القيمة الاحتمالية 0.000 جاءت أقل من المستوى المعتمد للدلالة الاحصائية 0.05 مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين دالة احصائيا و بناءا عليه

تم قبول الفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي

## 2- عرض و تحليل الفرضية الثانية :

مستوى الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي متوسط لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب  
أ-بالنسبة للرضا التنظيمية :

الجدول رقم 14: نتائج تحليل T-Test للفرضية الثانية بالنسبة للرضا التنظيمية

مستوى الدلالة	المستوى	القيمة المحسوبة ت	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05	0.000	8.004	57	13.51	66.87	الرضا التنظيمية

3ب-بالنسبة للرضا الوظيفي :

الجدول رقم 15: نتائج تحليل T-Test للفرضية الثانية بالنسبة للرضا الوظيفي لدى موظفي

جامعة بلحاج بوشعيب

مستوى الدلالة	المستوى	القيمة المحسوبة ت	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05	0.000	4.774	84	22.54	93.82	الرضا الوظيفي

نلاحظ في الجدول الآتي نتائج الفرضية ، و قد تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لقياس الفروق بين المتوسط الفرضي و المتوسط الحسابي . فبالنسبة للرضا التنظيمية ، بلغ المتوسط الحسابي (66,87) مقارنة بالمتوسط الفرضي (57) ، و كان الانحراف المعياري (13,51) و قد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (8,004) مع قيمة احتمالية (0,000) أقل من (0,05) . مما يشير الى أن الفرق دال احصائيا . أما بالنسبة للرضا الوظيفي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (93,82) مقارنة بالمتوسط الفرضي (84) ، و كان الانحراف المعياري (22,54) ، و قيمة (ت) المحسوبة (4,774) مع دلالة احصائية (0,000) و تشير هذه النتائج الى أن كلا من الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي أعلى من المستوى المتوسط

و بالتالي ترفض الفرضية الثانية التي افترضت أن المستوى متوسط

## 3- عرض و تحليل الفرضية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس

ا-بالنسبة للرضا التنظيمية :

الجدول رقم 16: نتائج تحليل T-Test للفرضية الثالثة بالنسبة للرضا التنظيمية

مستوى الدلالة	القيمة المحسوبة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	

0.061	1.949-	14.94	63.17	35	1	الرشاقة التنظيمية
		68.40	68.40	85	2	

ب-بالنسبة للرضا الوظيفي :

الجدول رقم 17: نتائج تحليل T-Test للفرضية الثالثة بالنسبة للرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة المحسوبة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.371	0.898-	19.77	90.94	35	1	الرضا الوظيفي
0.337	0.967-	23.59	95.01	85	2	

نلاحظ في الجدول الآتي نتائج الفرضية التي تقول ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرشاقة التنظيمية و الرضا الوظيفي تعزى الى متغير الجنس . تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحليل الفروق بين الذكور و الاناث . بالنسبة للرضا الوظيفي ، بلغ المتوسط الحسابي للذكور (68,40) و للاناث (63,17) ، و كان الانحراف المعياري (14,94) ، و بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1,949) ، أما القيمة الاحتمالية فكانت (0,061) و هي أكبر من (0,05) ، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية . أما فيما يخص الرشاقة التنظيمية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (90,94) مقابل (95,01) للاناث و الانحراف المعياري بلغ (19,77) للذكور و (23,59) للاناث و قيمة (ت) المحسوبة (-0,989) و القيمة الاحتمالية (0,371) و هي كذلك غير دالة و بناء عليه

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي و الرشاقة التنظيمية بين الذكور و الاناث ، مما يؤدي الى رفض الفرضية الثالثة

#### 4 عرض و تحليل الفرضية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الخبرة المهنية

ا-بالنسبة للرشاقة التنظيمية :

الجدول رقم 18: نتائج تحليل T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة للرشاقة التنظيمية

قيمة sig	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.000	9.915	1478.93	4436.77	بين المجموعات
2558	149.16	17302.35		داخل المجموعات

ب-بالنسبة للرضا الوظيفي :

الجدول رقم 19: نتائج تحليل T-Test للفرضية الرابعة بالنسبة للرضا الوظيفي

قيمة sig	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.000	28.956	8632.92	25898.76	بين المجموعات
		298.14	34584.57	داخل المجموعات

نلاحظ في الجدول الآتي نتائج الفرضية التي تقول وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي و الرضا التنظيمية تعزى الى متغير الخبرة المهنية ، تم استخدام التباين الأحادي (أنوفا)، فبالنسبة للرضا الوظيفي ، بلغت قيمة (ف) المحسوبة (28,956) ، و كانت القيمة الاحتمالية المصاحبة (0,000) ، و هو ما يدل على وجود فروق دالة احصائيا بين مستويات الخبرة المختلفة ، حيث بلغ مجموع المربعات بين المجموعات (25898,76) و متوسط المربعات (8632,92) ، أما بالنسبة للرضا التنظيمية، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (9,915) مع دلالة احصائية (0,000) ، حيث بلغ مجموع المربعات بين المجموعات (4436,77) و متوسط المربعات (1478,93) .

و عليه تشير هذه النتائج الى أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى كل من الرضا الوظيفي و الرضا التنظيمية تعزى الى سنوات الخبرة المهنية ، و عليه يتم قبول الفرضية الرابعة

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة و دالة إحصائيا بين الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة بلحاج بوشعيب ، بما يشير إلى ارتفاع مستوى الرضا التنظيمية في بيئة العمل يقترن بزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين ، و يمكن تفسير هذه العلاقة على ضوء عدة أبعاد متداخلة تنبع من طبيعة كل من الرضا التنظيمية و الرضا الوظيفي

فالمنظمة الرشيقة هي تلك القادرة على الإستجابة السريعة و الفعالة للتغيرات البيئية ، من خلال تبني هياكل مرنة ، و تشجيع ثقافة التعاون و الابتكار ، و اعتماد أساليب إدارة حديثة تبتعد عن البيروقراطية الجامدة . في مثل هذه البيئة ، يشعر الموظف الإداري بأن دوره له قيمة حقيقية و بأن مساهمته محل تقدير، مما يعزز الشعور بالرضا و الإرتياح المهني ، إضافة إلى ذلك . تسهم الرضا التنظيمية في تقليل الضغوط الوظيفية الناتجة عن الإجراءات المعقدة و القرارات البطيئة ، ما يوفر للموظف بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة و في سياق جامعة بلحاج بوشعيب يتجلى تأثير الرضا التنظيمية في مدى قدرة الإدارة على تقليص الإجراءات الروتينية ، و تيسير التواصل بين الإدارات المختلفة ، و إتاحة الفرصة للموظفين للإسهام في صنع القرار ، بما يخفف من الإحباطات اليومية التي قد تواجه الموظف الإداري في بيئة تقليدية جامدة. كل ذلك يسهم في إيجاد بيئة عمل صحية تعزز الرضا و تدفع نحو المزيد من الإلتزام و الإنتماء

ومن جهة أخرى، فإن غياب الممارسات الرضا التنظيمية قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظف حينها بأن دوره محصور في تنفيذ التعليمات دون أي مساهمة أو تأثير ، وأنه يعمل ضمن نظام مغلق يعاني من البطئ و الجمود ، ما يخلق لديه شعورا بالإحباط و عدم التقدير وفي ضوء هذه المعطيات تؤكد عدة دراسات هذه العلاقة ، مثل دراسة (sharif&scandura (2020

التي أثبتت أن تعزيز الرضا في بيئة العمل ساهم بشكل إيجابي في رفع مستويات الرضا ، حيث شعر الموظفون بأنهم أكثر انخراطا و استقلالية ، كما دعمت (mhete et al (2017

هذا الطرح من خلال التأكيد على أن نمط الإدارة الرشيقة يشعر الموظف بقيمته ، مما يؤدي الى رفع رضاه مع ذلك هناك من يرى أن هذه العلاقة ليست دائما ايجابية ، فقد أشار (denning 2018)

الى أن التحولات السريعة التي ترافق تطبيق الرشاقة قد تخلق توترا لدى بعض الموظفين ، لاسيما ان لم تكن المنظمة قد هيات بيئة نفسية و تنظيمية مناسبة للتغيير ، و بالتالي فان العلاقة بين المتغيريين قد تكون مشروطة بعوامل مثل ثقافة المؤسسة و مستوى دعم القيادة مناقشة الفرضية الثانية

النتيجة : تؤكد نتائج الدراسة أن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد خيار إداري حديث ، بل هي ضرورة إستراتيجية لضمان إستقرار البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية ، و تحقيق رضا الموظفين ، و إستثمار قدراتهم على نحو أمثل لذا يوصى بضرورة تبني الإدارة الجامعية لسياسات و إجراءات تعزز الرشاقة التنظيمية بما يخدم تحقيق الرضا الوظيفي المستدام .

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية :

تشير النتائج الى أن مستوى كل من الرشاقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب ليس متوسطا بل أعلى منه ، وهو ما يعكس أن الجامعة تمكنت من بناء بيئة عمل تتسم بالمرونة و القدرة مع التكيف مع التغيرات . الى جانب تهيئة مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق رضا الموظفين عن وظائفهم ، و يعزى هذا الإرتفاع في مستوى الرشاقة التنظيمية إلى مجموعة من العوامل من أبرزها مرونة الهياكل التنظيمية ، ووضوح الإجراءات ، و سرعة الإستجابة للتغيرات سواء على مستوى المتطلبات الداخلية أو الخارجية ، كما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبتكار و المبادرة ، و تعزز التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة ، مما يسهل سير العمل و يقلل من العراقيل البيروقراطية

أما فيما يتعلق بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ، فيمكن تفسيره بوجود بيئة عمل داعمة تحترم احتياجات الموظفين ، و توفر لهم قدرا كافيا من العدالة التنظيمية ، و تمنحهم فرص المشاركة في صنع القرار ، مما يعزز شعورهم بالإنتماء و التقدير ، و يساهم التنظيم الرشيق في خفض مستويات الضغط و التوتر المرتبطة بالعمل ، و يعزز وضوح الأدوار و المسؤوليات ما يؤدي بدوره إلى شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم و مهامهم اليومية و تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (talei 2018)

على قطاع المؤسسات العامة أكدت أن الرشاقة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي من خلال سرعة التكيف مع التغيرات و توفير بيئة عمل محفزة ، كذلك دراسة (kuo 2015)

أكدت أن الرشاقة تزيد من تحفيز الموظفين و ترفع من مستويات رضاهم ، مع ذلك ، تتعارض هذه النتائج مع بعض الدراسات ، مثل دراسة عراقية (2020) في جامعة بابل ، التي وجدت مستويات الرضا الوظيفي متوسطة بسبب ضعف التدريب و نقص التواصل التنظيمي ، مما يبين أن السياق التنظيمي والثقافي يلعب دورا رئيسيا في تحديد مدى إستفادة الموظفين من الرشاقة التنظيمية

النتيجة :تحمل هذه النتائج دلالات عملية هامة ، حيث تشير إلى فاعلية السياسات الإدارية المعتمدة في الجامعة ، و تؤكد أهمية الإستمرار في دعم ممارسات الرشاقة التنظيمية للحفاظ على مستوى عال من الرضا الوظيفي و ضمان إستدامة بيئة عمل إيجابية، كما تستوجب هذه النتيجة التنبه إلى ضرورة تجنب العودة إلى أنماط البيروقراطية التي قد تؤثر سلبا على رضا الموظفين و العمل المستمر على تعزيز ثقافة الإبتكار و المرونة لمواجهة التحديات التنظيمية المستقبلية

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات الموظفين الإداريين لمستوى الرضا التنظيمية والرضا الوظيفي في جامعة بلحاج بوشعيب لا تختلف باختلاف الجنس، إذ لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في آرائهم، وهذه النتيجة ذات دلالات عميقة، إذ تعكس تماسك البيئة التنظيمية داخل الجامعة، ومدى نجاحها في ترسيخ قيم المساواة والإنصاف في معاملة موظفيها بعيدا عن أي تحيز قائم على النوع الاجتماعي

يمكن تفسير غياب الفروق بين الجنسين في ضوء نظرية العدالة التنظيمية، التي تؤكد أن مشاعر الرضا الوظيفي تنبع أساسا من إدراك الموظف للإنصاف في توزيع الفرص، والعدالة في الإجراءات وإحترام الحقوق، ويبدو أن الجامعة استطاعت أن تكرر مناخا تنظيميا يشعر فيه الموظفون ذكورا وإناثا، أن المعايير السائدة في التوظيف والترقية، وتوزيع المهام، وتقييم قائمة على الكفاءة والجدارة لا على النوع الاجتماعي، وفي هذا السياق تصبح خصائص الموظف الديموغرافية مثل الجنس، متغيرات غير مؤثرة في إدراك جودة بيئة العمل أو مستوى الرضا عنه، ومن جهة أخرى تلتقي هذه النتيجة مع ما تؤكدته نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن فعالية المنظمة تتجلى في قدرتها على التكيف مع متغيرات بيئتها، وتلبية احتياجات جميع عناصرها البشرية دون تمييز. فالمنظمة التي تنجح في خلق بيئة عمل شاملة وغير إقصائية، قادرة على إحتواء التنوع البشري والإستفادة منه، ما يؤدي إلى تقارب تقديرات الرضا والإلتزام من مختلف الفئات، بما في ذلك الجنس، و تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (1986) mottaz التي أوضحت أن الفروق الجذرية تقل في بيئات العمل الرسمية التي تتسم بالعدالة والشفافية في التقييم، كذلك دراسة (2010) smith et al التي أشارت إلى تساوي فرص الذكور والإناث في بيئات العمل الحكومية تقلل من الاختلافات في الرضا الوظيفي. بالمقابل تشير دراسات (1997) clark إلى وجود فروق جذرية في الرضا الوظيفي، حيث تميل الإناث إلى تسجيل درجات الرضا أعلى بسبب اختلاف التوقعات والإحتياجات الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة عربية حديثة إلى أن الضغوط الاجتماعية وأدوار الجنسين قد تؤثر على رضا العاملين، مما قد يفسر الإختلافات بين الدراسات تبعا للسياق الثقافي والاجتماعي.

**النتيجة :** إن غياب الفروق بين الجنسين يمثل فرصة للجامعة لتعزيز سمعتها كمؤسسة تعليمية رائدة في مجال الحوكمة الرشيدة والممارسات الإدارية العادلة وهو ما يمكن أن يكون له أثر إيجابي في جذب الكفاءات والحفاظ عليها

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرابعة :

كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموظفين الإداريين لمستوى الرضا التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، وهذه النتيجة ليست مجرد اختلاف عددي في المتوسطات، بل تحمل دلالات عميقة تعكس تأثير التراكم المهني والمعرفي في كيفية إدراك الموظف للبيئة التنظيمية التي ينتمي إليها، إذ يبدو أن الخبرة المهنية تسهم في تشكيل معايير التقييم الذاتي والموضوعي لدى الموظفين، وتجعلهم أكثر وعيا ودقة في ملاحظاتهم وتقديراتهم.

إن تفسير هذه النتيجة يرتبط بعدة أطر نظرية متكاملة، ففي إطار نظرية المراحل المهنية (super,1957)، ينظر إلى الخبرة المهنية كعامل يؤثر في تطور احتياجات الفرد من بيئة عمله، ففي المراحل المبكرة من الحياة المهنية، يتركز إهتمام الموظف عادة على تعلم المهام وفهم المتطلبات الأساسية للوظيفة، وقد يميل إلى القبول بظروف العمل القائمة دون كثير من الإنتقاد، بينما في المراحل المتقدمة، يصبح الموظف أكثر إدراكا للجوانب التنظيمية الدقيقة وأكثر حساسية لأوجه القصور أو الفرص للتحسين، ما يجعله يقيم الرضا التنظيمية والرضا الوظيفي من منظور أكثر نضجا ومعيارية، كذلك تقدم نظرية الموارد والمحافظة عليها (hobfoll;1989) تفسيراً إضافياً، إذ تفترض أن الأفراد يسعون للحفاظ على

الموارد التي إكتسبها على مدار حياتهم المهنية ، و بالتالي ، كلما زادت خبرة الموظف ، زاد حرصه على بيئة عمل مستقرة و فعالة تدعم إستمرارية نجاحه المهني ، و هكذا يصبح الموظف ذو الخبرة أكثر ملاحظة و دقة في رصد مدى توفر الرشاقة التنظيمية و العدالة و الرضا في المؤسسة

أما من الناحية التطبيقية ، فإن هذه النتيجة تفرض على الإدارة الجامعية ضرورة تبني مقاربات تفاضلية في إدارة الموارد البشرية ، بحيث تراعي إختلاف احتياجات الموظفين بناءا على سنوات خبرتهم ، فالخبرة ليست مجرد رقم ، بل هي مؤشر على تطور التطلعات و الإحتياجات ما يستدعي من الإدارة تقديم برامج خاصة بالتطوير المهني المستمر و توفير أدوار قيادية ذوي الخبرة بما يعزز شعورهم بالرضا و الإلتناء، كما يجب أن تعمل الإدارة على أشراك الموظفين أصحاب الخبرة القصيرة في عمليات التحسين المستمر للعمليات التنظيمية

حيث تدعم نتائج تأثير الخبرة المهنية على مستوى الرضا الوظيفي و الرشاقة التنظيمية ، العديد من الباحثين مثل (1983) kalleberg&loscocco الذين وجدوا أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يظهرون رضا أعلى نتيجة لإستقرارهم المهني و فهمهم العميق للبيئة التنظيمية ، كذلك دراسة ng&feldman (2010) التي أكدت أن الخبرة تتيح فرصا أفضل للتكيف مع متطلبات العمل و البيئة المتغيرة . لكن بعض الدراسات مثل دراسات خليجية حديثة ، ترى أن الموظفين الجدد قد يكونون أكثر رضا بسبب الحماسية و التطلع ، بينما يميل ذو الخبرة الطويلة إلى الإحباط أحيانا بسبب الروتين و الضغوط لذا فإن العلاقة بين الخبرة و الرضا قد تتأثر بعوامل متعددة كنوعية العمل ، السياسات الإدارية و طبيعة المؤسسة

النتيجة : تعكس هذه النتائج أهمية تبني منظور إستراتيجي في إدارة الخبرات المهنية داخل المؤسسة الجامعية بما يضمن إستثمار هذه الخبرات في تحقيق أهداف الرشاقة التنظيمية و الإرتقاء بمستوى الرضا الوظيفي العام

# الخاتمة

## الخاتمة العامة

في خضم التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، باتت المؤسسات في أمس الحاجة إلى تبني أساليب إدارية مرنة وفعالة، على رأسها مفهوم **الرشاقة التنظيمية** الذي يتيح للمنظمات التكيف، الاستجابة، واتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب. ومن خلال هذه الدراسة، تم التحقق من الدور المحوري الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية في **تحقيق الرضا الوظيفي**، وهو ما يدعم توجهات الإدارة الحديثة نحو التركيز على العامل البشري كمورد استراتيجي لا غنى عنه.

وقد كشفت الدراسة من خلال تحليل بيانات عينة مكونة من 120 موظفًا بجامعة بلحاج بوشعيب عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرشاقة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيًا لكليهما في بيئة الدراسة، مع غياب الفروق حسب الجنس وظهور فروق معتبرة حسب سنوات الخبرة. تؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في **بناء منظمات رشيقة** تركز على التمكين، المشاركة، والتواصل الداخلي، ما يؤدي إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى رضاهم وتفاعلهم مع الأهداف المؤسسية.

## التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

### 1. تعزيز الرشاقة التنظيمية عبر:

- تشجيع ثقافة الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.
- تقليص الإجراءات البيروقراطية وتبني هياكل تنظيمية مرنة.
- تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مناسبة ضمن نطاق صلاحياتهم.

### 2. رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال:

- تحسين ظروف العمل المادية والنفسية.
- توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
- دعم برامج التحفيز المادي والمعنوي.

3. **عدم التمييز بين الجنسين** في توزيع المهام أو فرص الترقية، مع استمرار ضمان العدالة في التقييم والتعامل الإداري، كون النتائج لم تُظهر فروقاً جوهرية حسب الجنس.

4. **الاستفادة من ذوي الخبرة المهنية** في تطوير سياسات واستراتيجيات داخلية، إذ أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر على تصورات الموظفين للرشاقة والرضا.

5. **تعزيز البحث العلمي المستقبلي** في موضوع الرشاقة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاعات ومؤسسات أخرى، بهدف تعميم النتائج أو مقارنة الخصوصيات التنظيمية.



## قائمة المراجع

المراجع العربية:

أ. الكتب

أبو عابد ، محمد عقلة (2015) : الرشاقة التنظيمية و التميز الوظيفي ، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ،

احمد كمال عبد الوهاب (2016) تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

بومنفار ، مراد. (2015) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، الأردن : دار الأيام للنشر و التوزيع ،

بومنفار مراد. (2015) : مظاهر الرضا الوظيفي و مسساته ، عالم التربية ، 16(52) ،

الحنفي ، عبد الغفار. (2000) ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفكر العربي

الحنيطي ، رعد إبراهيم. (2019) ، اثر الذكاء العاطفي و الرشاقة التنظيمية في منظمات الاعمال: دراسة تطبيقية عل عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية ، عمان ، دار امجد للنشر و التوزيع،

خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر (2014) بعنوان المهارات القيادية : التمكين الإداري و صناعة قادة المستقبل ، القاهرة ،

الدراني ، عبد الله بن عبد الرحمان. (2006) ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية على موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ للنشر و التوزيع

عوض ، عباس محمد. (2005) ، دراسات علم النفس الصناعي و المهني ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،

ماهر احمد ، 2001 ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،

الصيرفي، محمد. (2000) عنوان الإدارة و القيادة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ،

المدهون ، خالد محمد. (2014) عنوان دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها : الاعلام المرئي نموذجاً ،

ب. المذكرات والأطروحات

ارزقي ، عبد النور. (1997) ، محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، قسم علم النفس

بن خورور خير الدين. (2019) ،مذكرة ماجستير في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بكلية العلوم الاجتماعية ، ولاية شلف ،

سعيد محمد . (2005) ، الرضا الوظيفي لد العاملين في المؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر

- الصانع ، ايمان عودة. (2013) اثر محددات الرشاقة الاستيراتيجية في الفاعلية التنظيمية : دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج (رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال، عمان ، الأردن
- العاجز ، عبد الرحيم فواد ، (2014) رسالة ماجستير بعنوان : درجة ممارسة المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في محافظة غزة لاخلاقيات المهنة و علاقتها بالرضا الوظيفي لديهم ، الجامعة الإسلامية غزة ، كاية التربية ،
- عبد الفتاح محمد ضمير ياغي ، (1998) اثر البيئة التنظيمية عل الرضا الوظيفي لد العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن ،ماجستير ، جامعة ال البيت ، كلية إدارة المال و الاعمال ،
- عبد الله دشة و علية دشة ، (2023) دراسة اكااديمية بعنوان :دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية :دراسة عينة من أساتذة جامعة تبسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، الجزائر
- مباركي كريمة. (2014) : اثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ، جامعة الوادي ، الجزائر
- المشيخي ، احمد بن سعيد بن سالم ميلكان. (2012) ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان
- هنية ، محمد أنور رشدي. (2016) رسالة ماجستير بعنوان : مد ممارسة الرشاقة التنظيمية وتميز الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، جامعة الإسلامية بغزة،

## ت. المجلات

- حمد ، زينة مصطفى محمود ، ويوزغات ، اوغور (2017) : هل تؤثر الرشاقة التنظيمية على قدرة التعلم التنظيمي ؟ دليل من القطاع المصرفي التجاري . مجلة رسائل علوم الإدارة ، المجلد 7 ، الصفحات 407-422،
- العابدي ، علي رزاق جيد، (2012) ، الرشاقة التنظيمية : مدخل استيراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين : دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8 ، العدد 24
- العتيبي ، ادم غازي (1991) ، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي و الخاص في دولة الكويت : دراسة استطلاعية مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، س30 ، ع 69 ، ص 31-62
- العديلي ، ناصر محمد (1986) ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة السعودية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ،
- المصري ، احمد (2016) ، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري ، مجلة الإدارة التربوية ، س3 ، ع 10 ،
- المصري ، مروان وليد سليمان (2016) "استيراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، المجلد 40 ،

## المراجع الأجنبية

charbonier-voirin ,a(2011) ;the developmet ad partiel testig of the psycomateric properties of a messuremet scale of orgaissional agility . -(2),

Clark,A.E.(1997).job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work? Labour Economics,4,341,-372

Denning ,S.(2018) .The emergence of Agile peapole management . Strategy& Leardership,46(4)

Eisenhardt,K ,M,Martin,j.a.2000:dynamic capabilities : what are they ? strategic management gournal , 21 (10-11) , 1105-1121

Gillis,T.B.(2015).Putting Disclosure to the Test: Toward Better Evidence Based Pplicy.??-Loyol Consumer Law Review,28,31

Hobfoll,S.E.(1989).Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress.American Psychologist,44(3),513-524

james , doneld sull,charles sull yoder, mckinsey quarterly ,

Kalleberg,A.L,&Loscocco,K,A.(1983).Aging,value,and rewards:Explaining age diffrence in job satisfaction.American .Sociological Review,48(1),78-90

Kuo,M.(2015).How might contact with nature promote human health? Promising mechanisme and a possible central pathway .Frontier in Psychology,6,article1093

Mehter,M,McCannon,J,B,clark,J,A,& Winer,R,S (2017) Phycian appraaches to conflict with families surrounding end of life decision making in the ICU: Aqualitative stidy . Annals of the American Thoracic .Society,15(2),241-249

Ng,T.W.H.Feldman,D.C.(2010).The relationships of age with job attitudes: Ameta-analysis.Personnel Psychology,63(3)677-718

park , y. the dynamics of opportunity and theart management in turbulent environments :the roles of information technologies . doctoral dissertation, university of southern California

Sharif,M.M.& scandura .T.A. (2014) . Do perception of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement.journal of Business Ethics,124(2) , 185-196

Super,D.E.(1957) . The psychology of careers.New York:Harper

# الملاحق

استبيان البحث

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بجامعة بلحاج بوشعيب و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع "الرشاقة الاستيراتيجه و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة بلحاج بوشعيب"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة و نحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي . و في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير على مساهمتكم القيمة في انجاز هذا البحث .

إشراف : أ . برجيل محمد      الطالبة : حمليل جيهان

نرجو منكم التكرم بالاجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة ( x ) أمام الإجابة المختارة :

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1-الجنس : ذكر	<input type="radio"/>	أنثى	<input type="radio"/>
2- العمر: أقل من 30 سنة	<input type="radio"/>	من 30 الى 39 سنة	<input type="radio"/>
من 40 الى أقل من 49 سنة	<input type="radio"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="radio"/>
3- المؤهل العلمي : بكالوريا فأقل	<input type="radio"/>	مهندس	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	معلم	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	مختبر	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	دكتور	<input type="radio"/>
4- سنوات الخبرة من المنصب : أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/>	من 5 الى أقل من 10 سنوات	<input type="radio"/>
من 10 الى 15 سنة	<input type="radio"/>	15 سنة فأكثر	<input type="radio"/>
5- الوظيفة الحالية : .....			

## الملاحق

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المتغير المستقل : الرشاقة التنظيمية					
رشاقة الاستشعار					
					01 لدى الجامعات آفاق للتطوير و التجديد السريع في تقديم الخدمات
					02 تنشر الجامعة تقارير دورية حول التهديدات التي تواجه الجامعة
					03 تتميز الجامعة بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة
					04 تفسير الجامعة المشاكل المعقدة الأنية لتحويلها الى خيارات واضحة
					05 تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية و التي لها تأثير على أدائها
المرونة و السرعة					
					06 يمتلك العاملون القدرة على تقبل زيادة الأدوار
					07 يحرص العاملون في الجامعة على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
					08 لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات
					09 لدى الجامعة نظام اداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات بسرعة كبيرة
					10 يوجد سرعة في اتخاذ القرار المناسب لتوفير حاجة الجامعة من الموارد البشرية الملائمة
التكيف مع البيئة					
					11 الموارد البشرية مؤهلة لتفعيل الأعمال الإبداعية

					التكيف مع الظروف أحد المرتكزات الأساسية للجامعة	12
					تدعم الجامعة الأفكار الأصيلة	13
					لدى الجامعة خطة للتكيف مع نقاط الضعف الداخلية	14
					تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية	15
الحساسية الاستراتيجية						
					الجامعة في حالة يقظة دائمة لمتابعة آخر التغيرات و التطورات و مواكبتها	16
					لدى الجامعة القدرة على جمع البيانات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية	17
					تسعى الجامعة الى الحصول على البيانات (في الوقت المناسب و بأقل تكلفة من خلال تواصلها مع محيطها)	18
					لدى الجامعة دراية كافية بمنافسيها (استراتيجياتهم) و أهدافهم و نقاط قوتهم و ضعفهم	19
					تمتلك الجامعة حساسية استيراتيجية اتجاه التجديد التكنولوجي في العمليات	20
القدرة على استغلال الفرص						
					تعمل الجامعة على توفير الموارد المادية و البشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص	21
					تقوم الجامعة بتحليل المخاطر التي تكتنف الفرص المتاحة و تقييمها	22
					تسعى الجامعة الى استغلال الفرص التي تسد الحاجة الغير المشبعة لدى العميل	23

## الملاحق

					استغلال الفرص المتاحة يتناسب مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة	24
					لدى الجامعة خطط تنفيذية قوية لاستغلال الفرص المتاحة و التي تهدف الى تطوير العاملين فيها	25

استبيان المذكرة

الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المتغير التابع : الرضا الوظيفي						
الأجر						
01	يحصل العاملون على راتباً مناسباً نظير جهودهم في عملهم					
02	يتقاضى العاملون استحقاقات مالية مضمونة لمواجهة نفقات الحياة المتسارعة					
03	يحافظ الراتب على مستوى معيشة العاملين التي تشبع حاجياتهم المتعددة					
04	يرتبط مستوى الراتب لجميع العاملين بمستوى الإنجاز في العمل					
05	يمنح العاملون رواتبهم بحسب درجته الوظيفية على سلم الرواتب في عملهم					
06	يشعر العاملون بالعدالة اتجاه مستوى الراتب في عملهم					
الترقية						
07	تحتكم عمليات الترقية الى نظام تقييم واضح و محدد في العمل					

					ترتبط مصلحة العاملين الخاصة بتحقيق أهداف العمل	08
					يحقق أداء العاملين المميز فرصة متاحة مستقبلا للترقية	09
					يتيح نظام الترقية الدورية للعاملين سرعة التقدم و النمو الوظيفي في العمل	10
					تتوفر المهارات الدقيقة و التخصصية شرطا للحصول على الترقية لمنصب أعلى	11
					تلبى الترقية طموحات العاملين و تحقيق ذاتي لجهود العاملين	12
الإشراف						
					يتصف نمط الإشراف السائد في العمل بالدقة و الملاحظة المباشرة	13
					يوائم نمط الإشراف الأنظمة الإدارية العامة في المنظمات المنافسة	14
					يحقق نمط الإشراف دقة متطلبات العمل و الوظيفة	15
					يعتمد العاملون على بعضهم في صناعة القرارات المتعلقة بسير العمل	16
					يتوافق الانسجام بين المشرف المباشر و	17

					العاملين داخل بيئة العمل	
					يتسم أداء العاملين بالانتاجية المرتفعة و تحقيق الأهداف	18
فعالية الأداء						
					يؤدي العاملون واجبات وظيفتهم في بيئة عمل منظمة	19
					يمارسون العاملون مهامه بدافعية و حافزية كبيرة	20
					يرغب العاملون الذهاب الى عملهم دون تغيب أو انقطاع	21
					يلتزم جميع العاملين في عملهم و الحضور على رأس عملهم بانتظام	22
					تؤثر بيئة العمل العاملين إيجابيا نحو تحقيق أهداف العمل	23
					تقاس معدلات الأداء الجيد وفق نتائج تقييم العمل المحددة مسبقا	24
					يتم مراجعة و تعديل معدلات الأداء للعاملين وفق الاحتياجات بالعمل	25
					يرتبط العاملون بعملهم بصفة قوية تمنعهم من البحث عن عمل آخر	26
					يتسم اصدار الأحكام و القرارات الوظيفية بالدقو و الوضوح في العمل	27

## الملاحق

					يتحقق الابداع في العمل و تبني الأفكار الجيدة من العاملين	28
					يتوفر المناخ و بيئة العمل مناسبة لممارسة العمل بكل راحة و هدوء	29
					يحقق سلوك المواطنة لدى العاملين اتجاه عملهم بالوطن الحقيقي لهم	30

## الملاحق

المديريات تحت رئاسة مدير الجامعة																		
أمانة المديرية:																		
نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف			نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالى فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي				نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالى في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات											
نائب مدير الجامعة:			نائب مدير الجامعة:				نائب مدير الجامعة:											
أمانة نيابة المديرية:			أمانة نيابة المديرية:				أمانة نيابة المديرية:											
مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة			مصلحة التوجيه والإعلام		مصلحة الإحصاء والإستشراف		مصلحة متابعة أنشطة البحث وتمثين نتائجه		مصلحة التأهيل الجامعي		مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص		مصلحة الشهادات والمعادلات		مصلحة التكوين المتواصل		مصلحة التعليم والتدريب والتقييم	
رئيس المصلحة			رئيس المصلحة		رئيس المصلحة		رئيس المصلحة		رئيس المصلحة		رئيس المصلحة		رئيس المصلحة		رئيس المصلحة		رئيس المصلحة	
أمانة المصلحة			أمانة المصلحة		أمانة المصلحة		أمانة المصلحة		أمانة المصلحة		أمانة المصلحة		أمانة المصلحة		أمانة المصلحة		أمانة المصلحة	
موظفي المصلحة			موظفي المصلحة		موظفي المصلحة		موظفي المصلحة		موظفي المصلحة		موظفي المصلحة		موظفي المصلحة		موظفي المصلحة		موظفي المصلحة	

## الملاحق

الأمانة العامة												
أمانة الأمانة العامة												
مكتب التنظيم العام	مكتب الأمن الداخلي	المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية		المديرية الفرعية للوسائل والصيانة			المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة			المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين		
		نائب مدير الجامعة:		نائب مدير الجامعة:			نائب مدير الجامعة:			نائب مدير الجامعة:		
		أمانة المديرية الفرعية:		أمانة المديرية الفرعية:			أمانة المديرية الفرعية:			أمانة المديرية الفرعية:		
		مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية	مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية	مصلحة الأرشيف	مصلحة النظافة والصيانة	مصلحة الوسائل والجرد	مصلحة مراقبة التسيير والصفقات	مصلحة تمويل نشاطات البحث	مصلحة الميزانية والمحاسبة	مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	مصلحة مستخدمي الأساتذة
رئيس المكتب	رئيس المكتب	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة
أمانة المكتب	أمانة المكتب	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة	أمانة المصلحة
		موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة

## الملاحق

المصالح المشتركة للجامعة							
البيهو التكنولوجي	مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد			مركز الطبع والسمعي البصري		مركز التعليم المكثف للغات	
أمانة المركز	أمانة المركز			أمانة المركز		أمانة المركز	
	فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد	فرع الشبكات	فرع الأنظمة	فرع السمعي البصري	فرع الطبع	فرع النظافة والصيانة	فرع البرمجة
موظفي المركز	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع	مسؤول الفرع
	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع	أمانة الفرع
	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع	موظفي الفرع

المكتبة المركزية (مدير المكتبة:)			
أمانة المكتبة:			
مصلحة التوجيه	مصلحة البحث الجيولوجي	مصلحة المعالجة	مصلحة الإقتناء
رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة
موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة



عين تموشنت في 2025 / 2024

رقم: 2025 / 2024

## رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة: عين تموشنت

الطالب (ة):

تاريخ ومكان الميلاد:

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص: من 2025/02/01 إلى 2025/04/30

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ البرنامج الموكل إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعمت على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.

المسؤول البيداغوجي

المؤسسة المستقبلية



سني احمد

رئيس قسم

الدراسات الاجتماعية



المدير الفرعي

للمنح والتدريب

إمضاء: بلحاج بوشعيب

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / طريق سدي بلحاج، من 284 عين تموشنت - الجزائر  
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB  
BP 284 Route de SIDI BELABES - AIN TEMOUCHENT-46000 - ALGERIE



