

الدور الوسيط للرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي
The mediating role of employee welfare in the relationship between job satisfaction and strategic performance

أمينة كنتاوي^{1*}، سلوى تيشات²

¹مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، (Kantaoui.amina@univ-ouargla.dz)
²مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، (Salouatichat@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2022/04/27؛ تاريخ القبول: 2022/06/01؛ تاريخ النشر: 2022/06/18

ملخص: تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيف تتوسط رفاهية الموظف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي الممثل في الأبعاد التالية (الأداء الوظيفي، جودة الخدمة، رضا الزبون) لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة - تمثلت عينة دراسة في 40 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للجمع البيانات. والتي تم تحليلها عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: لا يوجد تأثير مباشر للرضا على الأداء الوظيفي، بينما يوجد أثر مباشر على جودة الخدمة ورضا الزبائن، تتوسط الرفاهية العلاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد الأداء الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة -.

الكلمات المفتاح: رضا وظيفي؛ رفاهية موظف؛ أداء وظيفي؛ جودة خدمة؛ رضا زبائن.

تصنيف JEL: J28؛ I31؛ P47؛ L15؛ M31

Abstract: This study aims to find out how employee wellbeing mediates the relationship between job satisfaction and strategic performance represented in the following dimensions (job performance, service quality, customer satisfaction) with the employees of Algeria Telecom - Ouargla - a study sample of 40 employees, and to achieve the objectives of the study, the researchers used the questionnaire as a tool for data collection. Which were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The study found a number of results, the most important of which are: There is no direct effect of satisfaction on job performance, while there is a direct impact on service quality and customer satisfaction. Welfare mediates the relationship between job satisfaction and dimensions of strategic performance among the employees of Algeria Telecom - Ouargla -.

Keywords: Job Satisfaction ; Employee Wellbeing ; Job Performance ; Service Quality ; Customer Satisfaction.

Jel Classification Codes : J28 ; I31 ; P47 ; L15 ; M31

تمهيد :

في ظل العولمة أصبحت بيئة الأعمال متسارعة التغير، هذا ما ولد مجموعة من التحديات والعراقيل التي تواجه منظمات الأعمال، ومن أهم هذه التحديات هي كيفية قياس المنظمة لأهدافها الاستراتيجية. هذا ما جعل المفكرون الاستراتيجيون ينتقلون من النماذج التقليدية المالية لقياس الأداء إلى نماذج جديدة تم إضفاء عليها البعد الاستراتيجي، فالأداء الاستراتيجي يهتم بجميع العوامل التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. وينطلق من فكرة أن الأداء المالي هو تحصيل حاصل، وأن الأهم هو الاهتمام بالعوامل غير المالية، ولعل من أهمها المورد البشري. لذلك أصبحت المنظمة تولي أهمية لمواردها البشرية وهذا أدى لظهور مجموعة من المفاهيم السلوكية كالرضا والرفاهية. فعندما يحقق الموظف الموازنة بين حياته الشخصية والمهنية ويكون راض عن كلاهما، قد يساهم هذا في الرفع من أدائه وهذا قد يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الاستراتيجي في ظل وجود رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤثر الرضا الوظيفي على رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ✓ هل يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في ظل وجود رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ✓ هل يؤثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة في ظل وجود رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ✓ هل يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن في ظل وجود رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؟
- ✓ هل يؤثر الأداء الوظيفي على رضا الزبائن في ظل وجود جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؟

الفرضيات: للإجابة على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** يؤثر الرضا الوظيفي على رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- الفرضية الثانية: H2a:** يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- H2b:** يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- الفرضية الثالثة: H3a:** يؤثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- H3b:** يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على جودة الخدمة من خلال رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- الفرضية الرابعة: H4a:** يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- H4b:** يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على رضا الزبائن من خلال رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- الفرضية الخامسة: H5a:** يؤثر الأداء الوظيفي على رضا الزبائن في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.
- H5b:** يؤثر الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر على رضا الزبائن من خلال جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الرضا الوظيفي ورفاهية الموظف باعتبارهما من أهم العوامل التي تميز المنظمات، فعند تحقيق مستويات عالية من رضا ورفاهية الموظفين قد يساهم هذا في تحقيق الصحة العقلية والنفسية للأفراد وهذا بدوره قد يساعدهم على تحقيق أهدافهم على مستوى وظائفهم، وبالتالي سيدعم هذا نجاح جماعات العمل ونجاح الإدارات الوسطى وبالتالي قد يؤدي هذا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأداء العالي على الأمد الطويل.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مستوى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين (الأداء الوظيفي، جودة الخدمة، رضا الزبائن) في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؛

- ✓ التعرف على واقع الرضا الوظيفي ورفاهية الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-؛
- ✓ دراسة التأثيرات المباشرة للرضا الوظيفي على ابعاد الأداء الاستراتيجي والتأثيرات غير المباشرة من خلال رفاهية الموظف في مؤسسة إتصالات الجزائر -ورقلة-.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لعرض مختلف المفاهيم النظرية للمتغيرات، فهو ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد الرضا الوظيفي ورفاهية الموظف والأداء الاستراتيجي. كما تعتمد الدراسة كذلك على أسلوب دراسة الحالة الذي يتم من خلاله إسقاط الجانب النظري في ميدان الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة (Sharma, Kong, & Russel, 2016)¹: هدفت الدراسة لدراسة جودة الخدمة الداخلية كمحرك لرضا الموظف والتزامه وأدائه -استكشاف الدور المحوري لرفاهية الموظف-، تمثل مجتمع في موظفي وحدة التصنيع في مقاطعة جوانجندونج بجمهورية الصين الشعبية، أما عينة الدراسة فقد بلغت 250 موظفًا و25 مشرفًا، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل باستخدام تحليل الموظف التأكيدي باستخدام AMOS 22، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رضا الموظف له تأثير إيجابي على أداء الموظف؛ رفاهية الموظف له تأثير إيجابي على أداء الموظف؛ تعمل رفاهية الموظف بشكل إيجابي على تقوية تأثير رضا الموظف عن أداء الموظف.

دراسة (Dinesh & Ragel, 2016)²: هدفت الدراسة لمعرفة اثر الأداء الوظيفي على جودة الخدمة، تمثل مجتمع في البنوك التجارية في مقاطعة باتيكالوا، سريلانكا، أما عينة الدراسة 225 موظفًا، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أداء الموظف له علاقة إيجابية قوية بجودة الخدمة؛ إن أداء الموظفين له تأثير كبير على جودة الخدمة للبنوك التجارية.

دراسة (Valaei & Jiroudi, 2016)³: هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف في صناعة الإعلام الماليزي، وكذلك دور المتغيرات الديموغرافية (العمر والجنس والدخل والحالة الاجتماعية ومستوى التعليمي) في هذه العلاقة. تم جمع ما مجموعه 220 استبيانًا صالحًا من الموظفين في صناعة الإعلام الماليزي، تم تحليل البيانات بنمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، تم التوصل إلى على أن الدفع والترقية، والإشراف، والسياسات والإجراءات، وزملاء العمل وطبيعة العمل تؤثر في الأداء الوظيفي، وحقق زملاء العمل أعلى مسار يليه السياسات والإجراءات، ثم الدفع والترقية. بينما لا تؤثر المزايا الإضافية والمكافآت العرضية والتواصل على الأداء الوظيفي. تم العثور على العمر والجنس والمستوى التعليمي كوسيط للعلاقة بين جوانب الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين.

دراسة (Jawaid, Tasleem, Akbar, & Iqbal, 2015)⁴: هدفت الدراسة لمعرفة اثر رضا الموظفين وجودة الخدمة على أداء الشركات، تمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الخدمات (البنوك والاتصالات والفنادق والأزياء والرعاية الصحية والتعليم)، أما عينة الدراسة فقد بلغت 218 موظفًا، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن رضا الموظفين ورضا الزبائن وولاء الزبائن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركة بينما إن الموظفين في صناعة الخدمات في باكستان يعتبرون جودة الخدمة لا تؤثر على أداء الشركة.

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك نقاط تشابه فيها وبعضها تختلف فيها، بحيث يعتبر كل من منهج الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبيان نقاط مشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كما نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية لم تعتبر المتغيرات الشخصية متغيرات وسيطة باستثناء دراسة (Valaei & Jiroudi, 2016). أما في خصوص عينة ومجتمع الدراسة فهناك اختلاف بين جميع الدراسات. تتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة بأنها أول دراسة تجمع بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي

أمانة كنتاوي ، سلوى تيشات ، الدور الوسيط للرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي ، (ص.ص311-324)

والرفاهية كمتغير وسيط حسب حدود إطلاعنا كما أن الدراسة الحالية تعتبر من أحدث الدراسات العربية في هذا المجال، فستقدم نتائج وتوصيات لمديرية اتصالات الجزائر -ورقلة-، أما باقي الدراسات السابقة فكانت في بيئات صناعية أجنبية.

I. الإطار النظري:

1.I- الرضا الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالرضا الوظيفي، فركز كل تعريف على زاوية معينة، وقد يعود الاختلاف وعدم القدرة على تحديد تعريف واحد للرضا الوظيفي، لإرتباط هذا الأخير بعوامل نفسية واجتماعية ومادية تختلف باختلاف الموظف والمنظمة. عرفه Lock على أنه الحالة العاطفية الممتعة الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته⁵. كما تم تعريفه على أنه رد فعل عاطفي عن الوظيفة الناتج عن مقارنة بين ما يتوقعه الموظف وما يدرسه فعلا⁶.

ركزت هذه التعاريف على طبيعة المشاعر والأحاسيس التي تتولد لدى الفرد عند شعوره برضا عن وظيفته.

عرفه Hoppeck بأنه مجموعة من العوامل النفسية والسيكولوجية التي تؤدي لشعور الفرد بالرضا عن وظيفته، أما spector فيعتقد أنه هو مقياس لشعور الفرد تجاه الوظيفة والجوانب المختلفة لها؛ أي يقيس مدى إعجاب أو عدم إعجاب الفرد بالوظيفة. وتم تعريفه أيضا على أنه مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته، يمكن أن تتراوح من الرضا الشديد إلى عدمه، بحيث يكون لدى الفرد مواقف مختلفة تجاه خصائص الوظيفة: الأجور، نوع العمل، الزملاء، المشرفين...⁷

لم تركز هذه التعاريف على الحالة الشعورية للفرد تجاه الوظيفة فقط، بل تطرقت أيضا للعوامل والخصائص الوظيفية (بيئة العمل) التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي مفهوم نسبي يختلف من موظف لآخر، وهو يعبر عن الحالة الشعورية العاطفية الناتجة عن تقييم شامل من قبل الموظف للوظيفة في حد ذاتها (نوع العمل) ومختلف العوامل النفسية والاجتماعية والمادية المرتبطة بها (بيئة العمل).

2.I- رفاهية الموظف :

أصبحت الرفاهية في مكان العمل من المواضيع الشائعة التي لاقت رواجاً في البحوث التنظيمية، وذلك بسبب التداخل الكبير بين الحياة الشخصية والحياة المهنية للعامل، فقد أثبتت الدراسات أن كلاهما تؤثر على الأخرى. وبسبب هذا الاهتمام الواسع واختلاف وجهات نظر أدى هذا إلى وجود تباين كبير في المعاني والتعاريف المرتبطة بالرفاهية ونذكر منها مايلي:

الرفاهية بصفة عامة هي معايير خارجية تعبر عن الحالة المثالية تختلف عبر الثقافات، أما الرفاهية الذاتية فهي تعبر عن الرضا عن الحياة من خلال التقييم الذاتي لنوعية حياة الفرد بحيث تتفوق التأثيرات الإيجابية على التأثيرات السلبية⁸.

تعرف رفاهية الموظف على أنها الجودة الشاملة لتجربة الموظف في العمل (أي هي تأثير الخبرة الإجمالية للموظفين على كل من الوظيفة والمنظمة)، وهناك من عرفها على أنها هي الرفاهية النفسية (السعادة) ينصب التركيز هنا على التجارب الذاتية للأفراد، والرفاهية الجسدية (الصحة) التي تشير إلى المقاييس الفسيولوجية الموضوعية والتجارب الذاتية للصحة الجسدية، والرفاهية الاجتماعية (العلاقات) التي تشير إلى جودة علاقات الفرد مع من يحيطون به⁹. نلاحظ أن التعريف الأول لم يرقم بالتفصيل في المفهوم وربط الرفاهية بما يعيشه الفرد داخل المنظمة، ولكن التعريف الثاني كان أكثر دقة وربطها بحياة الفرد داخل وخارج المنظمة.

مما سبق نستنتج أن رفاهية الموظف هي شعور داخلي يدرك الفرد من خلاله السعادة في حياته، ويتحقق هذا الشعور عندما يكون الفرد مقتنعا بحياته الشخصية وصحته الجسدية وما حققه من أهداف وطموحات، وحياته العملية أي أن يكون راضيا على منصبه وصلحياته وإنجازاته، والافتناع بجودة علاقاته مع الآخرين.

3.I- الأداء الاستراتيجي:

يعتبر مفهوم الأداء من أهم المفاهيم الشائعة في مجال الإدارة والأعمال، إذ يعبر عن النتيجة النهائية التي توصل إليها الموظف أو المنظمة حسب مستوى التقييم، ولكن عبر الزمن تطورت طرق قياس الأداء فسبقاً كان التركيز على المعايير المالية فقط، ولكن مع التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال أصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام بالجوانب غير المالية وهذا ما أدى لظهور مفهوم الأداء الاستراتيجي.

عرف Ansoff and Mcdonnel الأداء الاستراتيجي هو الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد. أما Kaplan and Norton فعرّفه بأنه دالة تجمع بين الأداء المالي والتشغيلي ومعدل التعلم والنمو ورضا الزبائن، وذلك من خلال السعي إلى تحويل رؤية ورسالة المنظمة للأهداف استراتيجية، ثم تحويل هذه الأخيرة إلى أهداف تكتيكية تحقق على مستوى وحدات الأعمال، ثم تترجم الأهداف التكتيكية لأهداف تشغيلية تسعى الإدارة الوظيفية لبلوغها. والغاية من كل هذه الأهداف هو خلق قيمة مضافة للمنظمة¹⁰. (رملي، 2017)

نلاحظ أن التعريف الأول ركز على الموازنة بين الأمدين البعيد والقريب ولكن لم يحدد لنا الكيفية، أما التعريف الثاني فكان أكثر شمولية بحيث حدد لنا طريقة الموازنة وهي من خلال التكامل بين الأهداف على كافة المستويات الإدارية (استراتيجية، تكتيكية، تشغيلية).

نستنتج مما سبق أن الأداء الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من المعايير الشاملة التي تجمع بين المعايير المالية وغير المالية، بهدف قياس مدى تحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة. تعددت المؤشرات الخاصة بالأداء الاستراتيجي ولكن في دراستنا سنعتمد على المؤشرات التالية:

الأداء الوظيفي: هو العلاقة بين الجهد والإمكانات وإدراك الأدوار الواجب القيام به، والجهد هو مقدار الإسهام الذي يقدمه الأفراد في إنجاز المهمة، والإمكانات تعني مقدار ما يتمتع به الأفراد من صفات لغرض إنجاز الأهداف، وأما إدراك الأدوار فيعني الاتجاه أو السلوك الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم¹¹.

رضا الزبون: هي مجموعة من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي تتولد لدى الزبون بحكم تجاربه وخبرته الاستهلاكية لفترة زمنية معينة، وتتكون هذه المشاعر نتيجة المقارنة بين مستوى الأداء الفعلي للمنتج مع مستوى التوقعات قبل عملية الشراء¹².

جودة الخدمة: هي معيار لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن ونيل رضاهم، وهذا من خلال مطابقة توقعاتهم عن أبعاد جودة الخدمة مع الأداء الفعلي¹³.

4.I- العلاقة بين الأداء الاستراتيجي ورضا الوظيفي ورفاهية الموظف:

أ- العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي:

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

اهتمت الكثير من الدراسات بطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فأول الدراسات في هذا المجال افترضت بشكل حدسي أن يكون العمال الراضون هم أصحاب الأداء الأعلى (الموظف السعيد = الموظف المنتج)¹⁴. كما أوجدت بعض الدراسات أن الرضا والأداء مرتبطان بشكل متبادل؛ أي الرضا يؤدي للأداء والأداء يؤدي للرضا، تبعا لنظرية التبادل الاجتماعي التي تعتبر الأداء الوظيفي بمثابة العائد من قبل الموظف للمنظمة التي حققت له مستويات عالية من الرضا والتي مكنته من تحقيق أداء أعلى¹⁵. كما تشير الدراسات إلى أن الموظف الراضي يقضي وقتاً أكثر في مكان العمل، ويمتلك دقة وتركيز وجهد أكبر في العمل لتحقيق أداء عالي¹⁶. أما الموظف الغير راضي فقد يتسبب في نتائج وظيفية غير مرغوبة تؤدي لإنخفاض الإنتاجية ومعدلات عالية من دوران العمل والتغيب¹⁷.

وقد اقترح بعض الباحثين حول العلاقة بين الرضا الوظيفي - الأداء الوظيفي يمكن أن تكون في ستة أشكال. يمكن تلخيص هذه النماذج بإيجاز: الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الوظيفي (النموذج 1)؛ الرضا الوظيفي ناتج عن الأداء الوظيفي (النموذج 2)؛ الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مرتبطان بشكل متبادل (النموذج 3)؛ يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مفرط بالأداء الوظيفي (النموذج 4)؛ تخضع العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمتغيرات أخرى (النموذج 5)؛ لا يرتبط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي (النموذج 6)¹⁸.

العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة:

هناك ارتباط بين جودة الخدمة والرضا الوظيفي أثبتته عدة دراسات تسويقية، بحيث إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق نسب عالية من جودة الخدمة الخارجية لا بد عليها الاهتمام والسعي لتحقيق جودة الخدمة الداخلية أولاً، ويكون ذلك من خلال منح الموظفين فرصاً للنمو والتعلم من خلال الدورات التكوينية والتدريبية، منحهم مكافآت وإعطائهم فرصاً متساوية للترقية...، هذه العوامل كلها تسهم في الرفع من رضا الموظفين وبالتالي سيشعر الموظف أنه ممتن للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي تكون لديه رغبة وحماس أكبر لإنجاز مهامه على أحسن وجه، وهذا ما يؤدي لتحسين جودة الخدمة¹⁹.

العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن:

في ظل الاقتصاد المعرفي، ازداد اهتمام المنظمات بمواردها البشرية لتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة، وفي نفس الوقت تسعى لتحقيق رضا الزبائن للحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد. لذلك يعتبر كل من رضا الزبون والرضا الوظيفي من الأمور الحاسمة لنجاح منظمات الأعمال، لذلك اهتمت الأدبيات بدراسة العلاقة بين المفهومين.

توصلت الدراسات أن للرضا الوظيفي تأثير على رضا الزبون، فالسلوكيات الصادرة عن الموظف سواء كانت لفظية أو غير لفظية تؤثر على الزبون وقراراته الشرائية. والموظف الراضي يكون أكثر استعدادا للتعامل بلطف والتعاطف مع العميل. كما يعتقد أنه أكثر قدرة على تقديم خدمات مميزة. كما يولد الرضا الوظيفي غالبا مشاعرا إيجابية لدى الموظف وغالبا ما يقوم بمشاركتها مع العميل. أما تأثير رضا الزبون على الرضا الوظيفي فيظهر من خلال الزبائن الذين طوروا علاقات جيدة وإيجابية مع الموظف فمن المحتمل أن يهتموا برفاهية الموظف، وإذا أعرب الزبائن عن امتنانهم أو رضاهم فمن المتوقع أن يؤدي هذا لزيادة الرضا الوظيفي²⁰ (Jeon & Choi, 2012, pp. 332-333).

ب- رفاهية الموظف كمتغير وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي:

العلاقة بين رفاهية الموظف والرضا الوظيفي:

بالرغم من الترابط الموجود بين الرضا الوظيفي والرفاهية، إلا أن اتجاه السببية والأثر لا يزال محل جدل واسع، فهناك من يعتبر الرضا بعد فرعي للرفاهية (نظرية الجزء - الكل)، وبينما يتجه التيار الثاني أن الرفاهية هي استعداد عام من قبل الفرد لتجربة الرضا تجاه مجالات الحياة المحددة. التيار الأول يرى ان الإتجاه يكون من الرضا الوظيفي إلى الرفاهية أما التيار الثاني فيكون عكس ذلك، أي من الرفاهية إلى الرضا الوظيفي²¹.

رفاهية الموظف كمتغير وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وجودة الخدمة ورضا الزبائن:

افتترضت بعض الدراسات أن لرفاهية الموظف تأثير على العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي، بحيث من المحتمل أن يكون أداء الأفراد الراضين عن وظائفهم وفي نفس الوقت يتمتعون بصحة نفسية وجسدية مرتفعا بالمقارنة مع الأفراد ذوي المستوى المنخفض من الرضا والرفاهية. فالأفراد عندما تحقق لهم المنظمة مستوى عال من الرضا الوظيفي، سيسهم هذا في إنخفاض معدلات التوتر، الإجهاد، والضغوطات، وغيرها من المشاعر السلبية، وهذا سينعكس بالإيجاب على الحياة الشخصية للفرد، وبالتالي عندما يتحقق الرضا الوظيفي مع الرفاهية سيتم تعزيز المشاعر الإيجابية، ومن الممكن أن تؤدي وفرة هذه المشاعر إلى زيادة قدرة الفرد على بناء قدراته مع مرور الزمن، فيصبح أكثر إبداعا ومرونة، كما يمكن أن تساعد في تعزيز قدرة الفرد على حل للمشكلات وصنع القرار²².

غالبا ما تتوقف جودة الخدمة على جودة مقدم الخدمة، بحيث يعتبر همزة الوصل بين المنظمة والزبائن. وفي أغلب الأحيان تكون هناك تفاعلات مباشرة بين مقدم الخدمة والزبون، لذلك تعتبر الحالة النفسية والجسدية لمقدم الخدمة أمرا بالغ الأهمية، يجب على منظمات الأعمال الاهتمام به، بحيث إذا ما كان الموظف راضيا سيشعر برفاهية سواء اتجاه حياته شخصية ووظيفته وعلاقاته، هذا ما سيجعله يتعامل بشكل لبق ويقدم كل المعلومات للزبون وبالتالي قد يحقق جودة الخدمة ورضا الزبون.

ج- العلاقة بين الأداء الوظيفي وجودة الخدمة ورضا الزبون:

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن للأداء الوظيفي دورا مهما في تحقيق جودة الخدمة، فالسلوكيات الناجمة عن الموظفين سواء المقصودة أو غير المقصودة لها تأثير على تصورات العملاء على جودة الخدمة، كما أن قدرة الموظف على القيام بسلوكيات استباقية وأخذ زمام المبادرة أمر بالغ الأهمية لنجاح تقديم الخدمة²³ (Alshabani & Bakir, 2016, p. 11).

أما العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون، فقد درسها العديد من الباحثين وتوصلت النتائج أن جودة الخدمة مرتبطة وتسبق رضا الزبون، فعندما يقوم الزبون بتقييم الظروف المادية والمعنوية المرتبطة بالخدمة والحكم على الخدمة في حد ذاتها، فإذا ما شعر الزبون أن الخدمة المقدمة تطابق أو تفوق توقعاته، فهذه الحالة يحكم على أن الخدمة ذات جودة، وجودة الخدمة يتبعها استجابة عاطفية تؤدي لرضا الزبون²⁴ (Yee, Yeung , & Che, 2008, p. 654).

II - الدراسة الميدانية :

II -1- منهجية الدراسة:

II -1-1 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين العاملين في اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-، تم سحب عينة الدراسة بطريقة عشوائية بحيث بلغ حجمها 40 موظفا. أما عينة زبائن المؤسسة محل الدراسة فقد بلغت أيضا 40 زبونا.

II-1-2 أداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، باعتبارها الأكثر شيوعاً والأقل تكلفة. بالإضافة لسهولة جمع البيانات. بحيث قسمت الاستبانة إلى 4 أجزاء (الجزء الأول: المتغيرات الشخصية، الجزء الثاني: رضا الموظفين، الجزء الثالث: رفاهية الموظفين، الجزء الرابع: الأداء الاستراتيجي اعتمدنا على مؤشرات نوعية التي تتناسب مع الاستبانة وهي الأداء الوظيفي، جودة الخدمة، رضا الزبائن)، كما تم تصميم استبانة خاصة بالزبائن بغرض المقارنة بين إجابات الموظفين والزبائن بخصوص جودة الخدمة، رضا الزبائن. وقد عرضت جميع المتغيرات بمقياس ليكرت الخماسي. كما اعتمدنا على المقابلة كأداة ثانوية لمناقشة النتائج المتوصل إليها. ثبات أداة الدراسة: يعتبر الثبات من أهم مقاييس البحث العلمي، وهناك عدة طرق تمكن من قياسه، ولعل من أهمها معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (01): نتائج اختبار أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

عدد الفقرات	رضا الوظيفي	رفاهية الموظف	الأداء الوظيفي	جودة الخدمة	رضا الزبائن	الاستبانة ككل
23	18	13	12	12	12	78
0.863	0.662	0.810	0.890	0.829	0.933	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تفوق 60%، وهي قيم مقبولة. وقد بلغ المعامل الخاص بالاستبانة ككل (0.933)، أي أنه عند إعادة توزيع الاستبانة على نفس الموظفين، ستحصل على نفس الإجابات بنسبة 93.3%، وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية ومقبولة للأداة الدراسة، ومنه مصداقية النتائج المتحصل عليها.

خصائص عينة الدراسة: لدراسة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة استخدمنا التكرارات والنسب المئوية وهي موضحة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	65%
	أنثى	14	35%
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	4	10%
	من 5 إلى 10 سنوات	8	20%
	من 10 إلى 15 سنة	20	50%
الوظيفة الحالية	15 سنة فأكثر	8	20%
	مدير	1	2.5%
	رئيس مصلحة	8	20%
	موظف	31	77.5%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه:

بالنسبة لمتغير الجنس: قد بلغت نسبة الذكور 65%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 35%، وقد يرجع هذه التباين إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب حاملي شهادات في التخصصات التالية الشبكات والاتصالات السلوكية واللاسلكية وهذه تخصصات تجذب الذكور بشكل أكبر. بالنسبة لمتغير سنوات الأقدمية: نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانوا من فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 50%، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات والفئة 15 سنة فأكثر بنفس نسبة 20%، وفي الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%. وهذا ما يدل على أن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بخبرة عالية.

بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية: معظم المبحوثين كانوا موظفين بنسبة 77.5%، تليها رئيس مصلحة بنسبة 20%، وفي الأخير مدير بنسبة 2.5%. ويعود هذا الاختلاف أن الموظفين كانوا أكثر تعاوناً للإجابة عن الاستبانة.

اختبار التوزيع الطبيعي: قبل الشروع في استخدام الإختبارات الإحصائية، لا بد من تحقق من توفر شروط استخدام الإختبارات المعلمية، ومن أهمها شرط التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03): نتائج اختبار كولجروف-سميرنوف (التوزيع الطبيعي)

أمينة كنتاوي ، سلوى تيشات ، الدور الوسيط للرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي ، (ص.ص311-324)

رضا الزبائن	جودة الخدمة	الأداء الوظيفي	رفاهية الموظف	رضا الوظيفي	القيمة الاحتمالية (sig)
0.200	0.093	0.200	0.146	0.070	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لإجابة على فرضيات البحث.

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة: يوضح الجدول رقم (04) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة من وجهة نظر الموظفين ممثلة في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

الجدول رقم (04): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	الاتجاه
0.535	3.26	الرضا الوظيفي	متوسطة
0.757	2.93	الرضا عن الرواتب والحوافز	متوسطة
0.757	3.47	الرضا عن طبيعة الإشراف	مرتفعة
0.792	3.44	الرضا عن علاقات العمل	مرتفعة
0.621	3.14	الرضا عن بيئة العمل	متوسطة
0.313	3.87	رفاهية الموظف	مرتفعة
0.451	3.67	رفاهية الحياة	مرتفعة
0.387	3.95	الرفاهية في مكان العمل	مرتفعة
0.573	3.99	رفاهية النفسية	مرتفعة
0.461	3.70	الأداء الاستراتيجي	مرتفعة
0.453	3.90	الأداء الوظيفي	مرتفعة
0.618	3.50	جودة الخدمة	مرتفعة
0.541	3.68	رضا الزبائن	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

الرضا الوظيفي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.26) وانحراف معياري (0.535)، أما النتائج المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي فجاءت كالتالي:

كان بعد الرضا عن طبيعة الإشراف الأكثر تواجدا في المؤسسة محل الدراسة بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.47) وانحراف معياري (0.757)، وهذا ما يدل على وجود علاقة جيدة بين المشرف والموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث احتلت الفقرة الأولى (يتفق المشرف في قدرتي على أداء عملي) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.870)، وهذا ما يدل على أن المشرف يمنح الثقة للموظفين وذلك من خلال عملية تفويض السلطة والصلاحيات اللازمة. واحتلت الفقرة الثانية (مشرفي مؤهل تماما في أداء وظيفته) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.137). وقد يعود هذا أن المؤسسة تعاني من مشكلة اتساع نطاق الإشراف وهذا ما يصعب على المشرف القيام بمهامه بالشكل الصحيح.

يليه بعد الرضا عن علاقات العمل بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.44) وانحراف معياري (0.792)، وهذا يعبر على وجود علاقات رسمية وغير رسمية جيدة بين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث احتلت الفقرة الأولى (هناك مستوى تعاون عال بين زملاء العمل) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.955)، فالموظفين يتشاركون المعلومات والمعرفة وكافة الموارد فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. واحتلت الفقرة الثالثة (زملائي في العمل يساعدوني في الظروف الصعبة) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.067) فبالرغم من مستوى تعاون العالي بين الموظفين إلا أنهم غير راضون على زملاء العمل في ظل الأزمات والظروف الصعبة. يليه بعد رضا عن بيئة العمل بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.14) وانحراف معياري (0.621)، بحيث احتلت الفقرة الأولى (توفر لي إتصالات الجزائر كافة الموارد اللازمة للقيام بعملتي) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.062)، نستنتج مما سبق رضا الموظفين عن البيئة المادية التي يعملون بها بحيث تتوفر على كافة الأجهزة والوسائل اللازمة. واحتلت الفقرة الخامسة (توفر اتصالات الجزائر

العناية الصحية في المستشفيات للعاملين) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.252) وهذا ما يدل على عدم رضا الموظفين على مستوى الرعاية الصحية المقدم من قبل المؤسسة محل الدراسة.

احتلت المرتبة الأخيرة بعد الرضا عن الرواتب والحوافز بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (2.93) وانحراف معياري (0.757)، بحيث احتلت الفقرة الأولى (إن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع العمل الذي يقوم به) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.109)، وهذا يعبر على أن الموظف يشعر أن هناك التوازن بين عمله والحوافز التي يحققها وهذا قد يدل على العدالة في توزيع الأجور. واحتلت الفقرة الخامسة (الترقية في المؤسسة تتم وفق معايير موضوعية) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.994)، وهذا يدل على عدم رضا الموظفين على السياسات المنتهجة في عملية الترقية.

رفاهية الموظف: نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى رفاهية الموظف في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.87) وانحراف معياري (0.313)، أما النتائج المتعلقة بأبعاده فجاءت كالتالي:

كان بعد الرفاهية النفسية الأكثر تواجدا في المؤسسة محل الدراسة بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.99) وانحراف معياري (0.573)، بحيث احتلت الفقرة الرابعة (أجرت حورات عميقة مع أسرتي وأصدقائي لذلك يفهم كل منا الآخر) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.730). واحتلت الفقرة الأولى (أشعر بالثقة في نفسي) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.911)، وقد كانت باقي عبارات البعد بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على أن الموظفين قد تمكنوا من إشباع مستويات عالية من الاحتياجات النفسية وامتلاكهم لعلاقات إيجابية وودية مع الآخرين.

يليه بعد الرفاهية في مكان العمل بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.95) وانحراف معياري (0.387)، بحيث احتلت الفقرة الخامسة (أكتسب خبرة وتجربة أثناء عملي باتصالات الجزائر) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.607). واحتلت الفقرة السابعة (أشعر بوجود النضج في شخصيتي) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.853)، وقد كانت باقي عبارات البعد بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على تقييم الإيجابي من قبل الموظفين على رفاهية الخاصة بمجال عملهم، ويعبر أيضا على تراكم المشاعر الإيجابية عن تجاربهم في المؤسسة محل الدراسة.

يليه بعد رفاهية الحياة بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.67) وانحراف معياري (0.451)، بحيث احتلت الفقرة الثانية (أنا قريب من تحقيق حلمي في الحياة) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.813). واحتلت الفقرة السادسة (من الصعب تغيير حياتي) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.931)، وقد كانت باقي عبارات البعد بدرجة مرتفعة، يدل هذا البعد على رفاهية الموظفين في المؤسسة محل الدراسة لكنها مرتبطة بالسعادة في الحياة العامة (خارج نطاق العمل)، وهذا دليل على امتلاكهم لتجربة إيجابية عن الحياة وهم راضون على مدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية.

الأداء الاستراتيجي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.70) وانحراف معياري (0.461)، أما النتائج المتعلقة بأبعاده فجاءت كالتالي:

كان بعد الأداء الوظيفي الأكثر تواجدا في المؤسسة محل الدراسة بدلالة متوسطه الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.453). بحيث احتلت الفقرة الأولى (أحرص على أداء مهامي بدقة) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.712)، وقد يعبر هذا على تفاني الموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية. واحتلت الفقرة التاسعة (أمتثل لتعليمات المشرف حتى وإن لم يكن موجودا) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.067)، أي أن الموظفين قد لا يتبعون تعليمات المشرف في كل الظروف؛ فبعض التجارب التي يمر بها الموظف أثناء عمله تحتاج لاتخاذ قرارات سريعة والتي قد تتناقى مع أوامر المشرف.

يليه بعد رضا الزبائن بدلالة متوسطه الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.541). بحيث احتلت الفقرة السابعة (تسعى اتصالات الجزائر للتقليل من فترة انتظار الزبائن قدر الإمكان) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.025)، بحيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة على تبني أحدث التكنولوجيات من أجل تقليل فترة الانتظار. واحتلت الفقرة السابعة (توفر مؤسسة اتصالات الجزائر ظروفًا مريحة لزبائنها) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.841)، وهذا يدل على عدم الرضا التام للموظفين على الظروف التي يعيشها الزبون خلال تجربة الشراء.

وفي الأخير بعد جودة الخدمة بدلالة متوسطه الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.618). بحيث احتلت الفقرة الخامسة (نحن في اتصالات الجزائر على استعداد دائم لمساعدة زبائنا) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.698)، بحيث دائما ما

تحاول المؤسسة محل الدراسة التواصل مع زبائنها من أجل معرفة المشاكل التي تواجههم وإيجاد حلول لها. واحتلت الفقرة السادسة (تقوم اتصالات الجزائر بالرد على طلبات الزبائن في أي وقت) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.187)، وقد يعود هذا لكثرة طلبات وانشغالات الزبائن.

يوضح الجدول رقم (05) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة من وجهة نظر الزبائن ممثلة في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

الجدول رقم (05): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر الزبائن

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
مرتفعة	0.573	3.61	جودة الخدمة
محايد	0.639	3.23	رضا الزبون

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

جودة الخدمة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن كان مرتفعا بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.61) وانحراف معياري (0.573)، بحيث احتلت الفقرة الثالثة (قاعة الانتظار مكيّفة ونظيفة) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.630)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوفير كافة وسائل الراحة لزبائنها. واحتلت الفقرة السابعة (يوفر موظفي اتصالات الجزائر الخدمة بسرعة) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.065)، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا توفر جميع خدماتها في الوقت المناسب.

رضا الزبون: نلاحظ من الجدول أعلاه أن رضا الزبون من وجهة نظر الزبائن كان متوسطا بدلالة متوسطه الحسابي البالغ (3.23) وانحراف معياري (0.639)، بحيث احتلت الفقرة السابعة (أشعر بالارتياح عند تعامل مع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر) من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.952)، وهذا يدل على رضا الزبائن على معاملة العاملين لهم في المؤسسة محل الدراسة بحيث غالبا ما يتصرفون بلطفة مع الزبائن. واحتلت الفقرة الخامسة (أنصح الآخرين بالتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر) من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.011). ومنه نستنتج أن الزبائن غير راضين بشكل تام على خدمات المؤسسة محل الدراسة وبالتالي هذا ما يجعلهم لا ينصحون الآخرين بالتعامل معها وقد يكون السبب أن بعض الخدمات تعتبر اتصالات الجزائر المزود الوحيد لها (اتصالات سلكية).

II - 2 تفسير النتائج واختبار الفرضيات: من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، أردنا استخدام أحد أكثر الأدوات الإحصائية فعالية والمتمثلة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرة الجزئية، ولكن كون عينة الدراسة أصغر من عدد المتغيرات وعلاقات بينها، لذلك لجأنا لـ process andrew hayes، وهي أداة نمذجة تحليل مسار الانحدار، يتم استخدامها على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية لتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في نماذج الوساطة الأحادي والمتعدد (المتوازي والمتسلسل).

اختبار صحة الفرضية الأولى: والتي مفادها يؤثر الرضا الوظيفي على رفاهية الموظف

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الأولى

R ²	R	مستوى الدلالة	قيمة T	عوامل معيارية		نموذج
				Béta	الخطأ المعياري	
0.116	0.341	0.000	10.924	0.341	0.295	الثابت
		0.031	2.236		0.089	0.199

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

تم التأكد من صحة الفرضية الأولى بحيث يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي ورفاهية الموظف قد بلغت (34.1%)، وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، أما بالنسبة لمعامل التحديد $R^2 = 0.116$ وهذا يعني أن (11.6%) من التغيرات في رفاهية الموظف ناتجة عن تغير في الرضا الوظيفي والباقي راجع لعوامل أخرى. وبالنسبة لمعاملات الانحدار فهي دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على رفاهية الموظف.

اختبار صحة الفرضية الثانية: والتي تندرج تحتها الفرضتين التاليتين:

H2a: يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

H2b: يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال رفاهية الموظف.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثانية

ULC I	LLCI	قيمة P	قيمة T	معامل التأثير	طبيعة التأثير
0.4281	-0.0293	0.085	1.7666	0.1994	التأثير المباشر
0.3409	0.0122	-	-	0.1520	التأثير غير المباشر
0.6041	0.0987	0.007	2.8147	0.3514	التأثير الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

تم التأكد من عدم صحة الفرضية H2a نظرا لأن قيمة $p=0.085$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو عكس ما توصلت إليه دراسة (Sharma, Kong, & Russel, 2016) التي توصلت لوجود اثر لرضا على الأداء الوظيفي.

تم التأكد من صحة الفرضية H2b نظرا لأن الحد الأدنى للمجال $LLCI=0.0122$ ، والحد الأعلى للمجال $ULCI=0.3409$ ، وبالتالي المجال لا يشمل الصفر، ومنه يمكن القول أنه هناك علاقة وساطة تامة للرفاهية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، كون ان اختبار الفرضية H2a قد بين عدم وجود اثر مباشر بينهما. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sharma, Kong, & Russel, 2016).
اختبار صحة الفرضية الثالثة: والتي تندرج تحتها الفرضتين التاليتين:

H3a: يؤثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة.

H3b: يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على جودة الخدمة من خلال رفاهية الموظف.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

ULCI	LLCI	قيمة P	قيمة T	معامل التأثير	طبيعة التأثير
0.6746	0.0313	0.032	2.2231	0.3529	التأثير المباشر
0.3346	0.0421	-	-	0.1744	التأثير غير المباشر
0.8647	0.1900	0.003	3.1643	0.5273	التأثير الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

تم التأكد من صحة الفرضية H3a نظرا لأن قيمة $p=0.032$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه يمكن القول أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم التأكد من صحة الفرضية H3b نظرا لأن الحد الأدنى للمجال $LLCI=0.0421$ ، والحد الأعلى للمجال $ULCI=0.3346$ ، وبالتالي المجال لا يشمل الصفر، ومنه يمكن القول أنه هناك علاقة وساطة للرفاهية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة.
اختبار صحة الفرضية الرابعة: والتي تندرج تحتها الفرضتين التاليتين:

H4a: يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن.

H4b: يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على رضا الزبائن من خلال رفاهية الموظف.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

ULCI	LLCI	قيمة P	قيمة T	معامل التأثير	طبيعة التأثير
0.5792	0.0116	0.041	2.1091	0.2954	التأثير المباشر
0.3122	0.0227	-	-	0.1536	التأثير غير مباشر
0.7465	0.1514	0.004	3.0550	0.4489	التأثير الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

تم التأكد من صحة الفرضية H4a نظرا لأن قيمة $p=0.041$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه يمكن القول أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم التأكد من صحة الفرضية H4b نظرا لأن الحد الأدنى للمجال $LLCI=0.0227$ ، والحد الأعلى للمجال $ULCI=0.3122$ ، وبالتالي المجال لا يشمل الصفر، ومنه يمكن القول أنه هناك علاقة وساطة للرفاهية بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.
اختبار صحة الفرضية الخامسة: والتي تندرج تحتها الفرضتين التاليتين:

H5a: يؤثر الأداء الوظيفي على رضا الزبائن.

H5b: يؤثر الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر على رضا الزبائن من خلال جودة الخدمة.

الجدول رقم (10): نتائج إختبار الفرضية الخامسة

ULCI	LLCI	قيمة P	قيمة T	معامل التأثير	طبيعة التأثير
0.4348	-0.1011	0.214	1.262	0.1669	التأثير المباشر
0.7779	0.1588	-	-	0.4379	التأثير غير المباشر
0.9433	0.2663	0.0009	3.6166	0.6048	التأثير الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات Spss

تم التأكد من عدم صحة الفرضية H5a نظرا لأن قيمة $p=0.214$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر. تم تأكد من صحة الفرضية H5b نظرا لأن الحد الأدنى للمجال $LLCI=0.2663$ ، والحد الأعلى للمجال $ULCI=0.9433$ ، وبالتالي المجال لا يشمل الصفر، ومنه يمكن القول أنه هناك علاقة وساطة لجودة الخدمة بين الأداء الوظيفي ورضا الزبائن. مناقشة نتائج الدراسة:

هناك توافق في إجابات الموظفين والزبائن بخصوص جودة الخدمة بحيث كانت ذات اتجاه مرتفع، أما رضا الزبون فكان مرتفعا من وجهة نظر الموظفين أما من وجهة نظر الزبائن فكان متوسطا، وقد يعود هذا الاختلاف أن هناك تميز في إجابات الموظفين حول رضا الزبون. أوضحت النتائج أن رضا الموظفين يؤثر على رفايتهم، أي كلما زاد الرضا أدى لزيادة الرفاهية. ونعتقد أن البعدين الرضا عن طبيعة الإشراف والرضا عن علاقات العمل ذات درجة الموافقة المرتفعة هي التي تؤثر بشكل كبير على الرفاهية، لأنهما يدلان على وجود تفاهم وتعاون بين زملاء العمل ورضاهم عن رؤساء العمل مما يولد ظروفًا مناسبة للعمل تكون أقل إجهادا وأقل ضغطا وهذا ما يؤثر بالإيجاب على صحة ونفسية الموظف وبالتالي على رفايته.

أوضحت النتائج أن رضا الموظفين لا يؤثر بشكل مباشر على أدايتهم، وقد نرجع هذا إلى عدم رضا الموظفين عن الرواتب والخوافز وقد نرجع هذا إلى غلاء المعيشة وبالتالي الأجور لا تتوافق مع متطلبات الموظف وبالتالي هذا أثر بشكل سلبي على الرضا العام. بالإضافة إلى عدم رضاهم التام عن بيئة العمل، فالمؤسسة قد تكون أهملت جانب توفير مكاتب مريحة أو الإضاءة المناسبة وهذا ما جعل الرضا لا يؤثر على الأداء. ولكن هناك تأثير غير مباشر لرضا الموظفين على الأداء الوظيفي من خلال رفاية الموظف، أي أنه عندما تتوسط رفاية الموظف العلاقة بين الرضا والأداء يتم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية بحيث تكمل كل واحدة الأخرى وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي. أوضحت النتائج أن رضا الموظفين يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة ورضا الزبون، فبالرغم من تحقيق مستوى متوسط من الرضا الوظيفي إلا أنها تسهم في تحقيق جودة في الخدمات المقدمة فالموظفين دائما ما يسعون لتحقيق ما يتوقعه الزبون. كما أن الرفاهية تتوسط العلاقة بين الرضا وجودة الخدمة ورضا الزبون، فعند تحقيق مستوى معين من الرضا ويتعزز بمستويات مرتفعة من الرفاهية هذا ما يسهم في تحقيق الصحة النفسية للموظف وهذا ما يجعله يتعامل بشكل أفضل ويقدم أفضل ما لديه للزبون. أوضحت النتائج أن الأداء الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر على رضا الزبون، ولكن جودة الخدمة تتوسط العلاقة بين الأداء الوظيفي ورضا الزبون، فعند تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي هذا سيسهم في تحقيق جودة الخدمة وبالتالي تحقيق رضا الزبون.

III- الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة فهم العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي، وعلاقة الوساطة لرفاهية الموظف، وبعد التطرق للمفاهيم النظرية للمتغيرات الدراسة، وإسقاط الجانب النظري على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة-، توصل الباحثون لمجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:

- ✓ توفر مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة- مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لموظفيها؛
- ✓ توفر مؤسسة اتصالات الجزائر -ورقلة- مستوى مرتفع من الرفاهية لموظفيها؛
- ✓ يعتقد الموظفين أن المؤسسة محل الدراسة تحقق مستوى مرتفعا لأبعاد الأداء الاستراتيجي (الأداء الوظيفي، جودة الخدمة، رضا الزبائن)؛
- ✓ يعتقد الزبائن أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لهم جودة الخدمة ولكن مستوى رضاهم فكان متوسطا؛
- ✓ لا يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، تتوسط الرفاهية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؛
- ✓ يؤثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمة، تتوسط الرفاهية العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة؛
- ✓ يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن، تتوسط الرفاهية العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن؛

✓ لا يؤثر الأداء الوظيفي على رضا الزبائن، تتوسط جودة الخدمة العلاقة بين الأداء الوظيفي ورضا الزبائن.

IV- التوصيات :

- ✓ يمكن لإتصالات الجزائر أن تحسن من أداء الموظف من خلال إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز؛
- ✓ إعادة النظر في نطاق الإشراف؛
- ✓ زيادة تعزيز الرضا الوظيفي لتحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة والرضا الوظيفي.

- الإحالات والمراجع :

- 1 sharma, P., Kong, T., & Russel , P. (2016). **Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance** . Journal of Service Management, 27(5), 773–797.
- 2 Dinesh , T., & Ragel, V. (2016). **The Impact of Employee Performance on Service Quality**. Journal for Studies in Management and Planning, 396-410.
- 3 Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). **Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling"** . Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 28 (5), pp.984-1014
- 4 Jawaid, I., Tasleem, M., Akbar, s., & Iqbal, R. (2015). **The impact of employee satisfaction and service quality on perceived firm's performance in high contact service industry of Pakistan**. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM).. Dubai, United Arab Emirates: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). (pp. p 1-8
- 5 Locke, E. (1969). **What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance**, 4(4), p 316
- 6 Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016).op cit , pp.987
- 7 AZIRI , B. (2011). **Job satisfaction: a literature review**. Mangement Research And Practice, 3(4), PP: 77-78.
- 8 Griffin, R., & Danna, K. (1999). **Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature**. Journal of Management, 25(03), p 362.
- 9 Kooij, D., Guest, , D., Clinton , M., Knight, T., Jansen , P., & Dikkers, J. (2012). **How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age**. Human Resource Management Journal, 23(1), p 19.
- 10 حمزة رملي. (2017). دور البقطة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية -دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 70.
- 11 أفريدة زيني . (2012). **الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكحول بمستغانم -الجزائر-**. مجلة الإقتصاد الجديد، 7، ص: 198.
- 12 عيسى مراقة، و سيهام مخلوف. (2017). **أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل**. مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 12(1)، ص: 392.
- 13 عيسى مراقة، و سيهام مخلوف. نفس المرجع، ص: 387.
- 14 Wright, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 12(2), p. 94.
- 15 Shaju, M., & Durai, S. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. Journal of Management Research, 09(01), p. 121.
- 16 Katebi, A., HajiZadeh, M., Bordbar, A., & Salehi, A. (2021). The Relationship Between "Job Satisfaction" and "Job Performance": A Meta-analysis. Global Journal of Flexible Systems Management., 23, p.23.
- 17 Shaju, M., & Durai, S. (2017). Op cit. p. 119.
- 18 Wrigh, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance., Journal of Occupational Health Psychology, 12(2), pp.94-95.

19 Chao, C.-Y., Ku,, P.-Y., Wang , Y.-T., & Lin, Y.-H. (2014). The effects of job satisfaction and ethical climate on service quality in elderly care: the case of Taiwan. Total Quality Management & Business Excellence, 27((3-4)), p. 343.

20 Hoseong jeon , Beomjoon Cgoi. (2012), the relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. Journal of services marketing, 26(5) , p p 332-333

21 Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees' optimal well-being in an instrumental variable approach. Journal Quality & Quantity, 53(4), p. 1723.

22 Wright, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007).op cit .p 97.

23 Alshaibani, E., & Bakir, A. (2016). A reading in cross-cultural service encounter: Exploring the relationship between cultural intelligence, employee performance and service quality. Tourism and Hospitality Research, 17(3), p.11.

24 Yee, R., Yeung , A., & Che, T. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. Journal of Operations Management, 26(5), p. 654.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

أمينة كنتاوي، سلوى تيشات (2022)، الدور الوسيط للرفاهية الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الاستراتيجي ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 311-324.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعينين وفقا ل رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاقتناع 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاقتناع 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.