



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم إدارة و تسيير رياضي  
مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص إدارة موارد بشرية و تسيير منشآت رياضية

رقم:.....

العنوان

# دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

تحت إشراف:  
- د. دحية خالد

من إعداد :  
- بن بركات عبد العالي  
- العلواني محمد الهاشمي

السنة الجامعية : 2021/2020

# الإهداء

اهدي ثمرة مجهودي الي والديا اللذان كانا يد العون والدعم في مشواري الدراسي

اهدي تحياتي وشكري وامتناني الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب

كما اهدي هذا المجهود إلى كل العائلة الكريمة

# شكر و عرفان

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على كريم فضله وحسن توفيقه لي على هذا الانجاز, يشرفني ان اتقدم بجزيل  
الشكر والتقدير للاستاذ "دحية خالد" الذي اشرف على هذا البحث وعلى كل المساعدات والتوجيهات  
والنصائح التي اسداها لنا .

فلك منا اسمى معاني الشكر والتقدير

## الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ج	قائمة الاشكال
د	قائمة الجداول
1	المقدمة
3	الاشكالية
12-7	الدراسات السابقة
14	الفصل الأول : تكوين الموارد البشرية
15	المبحث الأول : تكوين الموارد البشرية
15	المطلب الأول : مفهوم التكوين
16-15	المطلب الثاني : تنمية المعرفة و المهارات لدى المتكون
17	المطلب الثالث : أهمية و مزايا التكوين
18	المبحث الثاني : تخطيط التكوين و تحديد الإحتياجات التكوينية
18	المطلب الأول : تخطيط التكوين
20	المطلب الثاني : تحديد الإحتياجات التكوينية
20	المطلب الثالث : مسؤولية التكوين
22	المبحث الثالث : التكوين الفعال
22	المطلب الأول : طرق التكوين
23	المطلب الثاني: أسس و مبادئ التكوين
25	المطلب الثالث : أنواع التكوين
26	الخلاصة
27	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

28	تمهيد
29	المبحث الأول : أهمية و مسببات الرضا الوظيفي
29	المطلب الأول : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة و الفرد
30	المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي
34	المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي
36	المبحث الثاني : مؤشرات و أهداف قياس الرضا الوظيفي
36	المطلب الأول : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني : أهداف مقاييس الرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
49	المبحث الثالث : الآثار السلوكية و مظاهر تحقيق الرضا الوظيفي
49	المطلب الأول : الآثار السلوكية للرضا الوظيفي
49	المطلب الثاني : كيفية حدوث الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث : أهم المظاهر لتحقيق الرضا الوظيفي
53	الخلاصة
54	الفصل الثالث : منهجية البحث و الإجراءات الميدانية
58	الخلاصة
59	الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج البحث
74	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و تفسيرها
75	تمهيد :
78	الخلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

18	الشكل رقم 1: مراحل إعداد الخطة
49	شكل رقم (2) كيفية حدوث الرضا

## قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
32	جدول رقم 01 : المسببات الشخصية والتنظيمية للرضا الوظيفي
55	جدول رقم 2 يمثل نسبة الجنس لعينة البحث
56	جدول رقم 3 يمثل نسبة العمر لعينة البحث
57	جدول رقم 4 يمثل نسبة المستوى التعليمي لعينة البحث
58	جدول رقم 5 برامج تكوين المؤسسة
58	جدول رقم 6 عملية التكوين بالمؤسسة
59	جدول رقم 7 مكان عملية التكوين
59	جدول رقم 8 تصحيح الفجوة في الأداء
60	جدول رقم 9 تحسين وتطوير مهارات
60	جدول رقم 10 تدعم الادارة العليا نشاط التكوين
61	جدول رقم 11 مساهمة برامج التكوين في تطوير المهارات
61	جدول رقم 12 عدد الدورات التكوينية
62	جدول رقم 13 تغيير طريقة العمل للأحسن بعد تلقي التكوين
62	جدول رقم 14 الترقية بعد التكوين
63	جدول رقم 15 موافقة البرامج التكوينية مع الإحتياجات التكوينية
63	جدول رقم 16 طرق و أساليب التكوين
64	جدول رقم 17 مطابقة الأهداف التكوينية مع أهداف المؤسسة
64	جدول رقم 18 تناسب الأجر مع الجهد المبذول
65	جدول رقم 19 سياسة الأجور المتبعة
65	جدول رقم 20 تلقي المكافآت
66	جدول رقم 21 تفضيل العمل بالمؤسسة عن غيرها
66	جدول رقم 22 الرضا عن البرامج التكوينية

67	جدول رقم 23 الرضا عن مكان العمل
67	جدول رقم 24 تقدير الآخرين عن طريق الوظيفة
68	جدول رقم 25 أوقات الراحة



# المقدمة

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات في انه من اهم عناصر الانتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة و تحقيق أهدافها، و بالتالي فان اغلب هذه المنظمات تحاول ان تسخر جل مجهوداتها و مختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تكوين هم وإكسابهم المهارات المختلفة، حيث ان نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين ادائهم.

اذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما ان رغبات تباينا في اتجاهاتهم نحو اي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين ان بعض الافراد يعطي قيمة اعلى للاستقرار الوظيفي ضمن هذا السياق برزت أهمية الموارد البشرية تبعا لتنوع و تعدد أنشطة المنظمات في الوقت الحاضر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعمل هذه الأخيرة على توفير أهم احتياجات و متطلبات الموظف المختلفة، كتوفير المناخ الملائم الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية له، وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة تتوافق و متطلبات العصر، دون أن تهمل المؤسسة الجانب التنظيمي السائد و الذي يحافظ على استقرارها ونمائها، فتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الإهتمام بأفرادها، يؤدي حتما إلى فعالية تنظيمها و رضا أفرادها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من اجل الوصول إلى هذه النتيجة سعينا جاهدين لتسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع البحث و الذي قسمناه إلى جانبين نظري و تطبيقي ميداني.

أما الجانب النظري فقد تم تقسيمه الثالث فصول حسب طبيعة الموضوع.

**الفصل الأول :** تضمن الجانب المنهجي للدراسة، و تتناول المقدمة، إشكالية البحث، أهمية وأهداف البحث، تحديد المصطلحات وكذا الدراسات السابقة

**الفصل الثاني :** تضمن تكوين و إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها، وظائفها.

**الفصل الثالث:** تضمن الرضا الوظيفي، أهميته، خصائصه، نظرياته، مؤشرات قياسه، أهدافه، محدداته،

**الفصل الرابع:** و قد تضمن الدراسة الاستطلاعية من خلال عرض مجالات الدراسة الاستطلاعية خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، و نتائج الدراسة الاستطلاعية. أما الدراسة الأساسية فقد تم ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة و كذلك التطرق إلى تحديد مجال و عينة الدراسة و ذكر لأدوات التي استخدمت فيها.

**الفصل الخامس:** تم التطرق فيه إلى الإجراءات التطبيقية و عرض و تحليل النتائج في ضوء محاور الاستمارة عن طريق تناول عينة الدراسة و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات و تفسيرها للتأكد من صدق الفرضيات.

**الفصل السادس:** تم التطرق فيه إلى تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى و كذلك الفرضية الثانية

و مناقشة نتائج الدراسة، و أخيرا خاتمة و قائمة المراجع و الملاحق

### 1-أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى قسمين يتعلق القسم الأول للأسباب الذاتية و القسم الثاني للأسباب

الموضوعية:

الأسباب الذاتية:

لعل ما أثار اهتمامي هو تركيز الدراسة حول موضوع دور إدارة و تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ما يلي:

1 -الاهتمام المتزايد الذي حظي به الموضوع من قبل الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية و منهم علم

النفس و الاجتماع و الهندسة البشرية و الاقتصاد و الإدارة.

2 -التعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة و كيفية عملها، و مميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير

التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في المنظمة و التكيف مع مختلف أبعاد

عملهم ( التنظيمية، الاجتماعية ، البيئية) و ما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات و و الطموحات الشخصية.

الأسباب الموضوعية:

1- يعتبر موضوع تكوين الموارد البشرية من أبرز المواضيع التي تهتم المؤسسات في الوقت الحالي لما لها

من أهمية في رفع مستوى الأداء و رفع الروح المعنوية للأفراد.

2- يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات و الأبحاث و لعل أهم

أسباب هذا الإهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص.

3- نناقش موضوعا حيويا و ملحا و هو موضوع تكوين الموارد البشرية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي و ذلك من خلال اهتمامات المفكرين و علماء الاجتماع و منظرو التنظيم و ذلك أن هذا الموضوع يعتبر موضوع متعدد الخصوصيات.

### الاشكالية:

ويعتبر الفرد اهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات للنهوض باقتصادها فهو من اهم عناصر الإنتاج ،ولقد بات الإعتماد على العنصر البشري امرا حتميا ومؤكدا لهذا تزايد الإهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي المؤسسة وازدهارها ولن يأتي هذا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة ،وبالتالي فان نجاحها في تحقيق اهدافها و ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها و رفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع .

فالتكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ،والتي من خلالها يتم اكتساب العاملين المعارف والمؤهلات الضرورية لمزاولة العمل فهو يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم فالتكوين هو وسيلة ادارية وفنية وعلمية وعملية ترفع بالأداء الإنساني الى اقصى حد ممكن من الكفاءة ،الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

و انطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الاشكالية التي تبني عليها الدراسة كالاتي :

**ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟**

**الاسئلة الفرعية :**

و للاجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح الاسئلة التالية :

❖ هل تحقق البرامج التكوينية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين؟

❖ هل يحقق نظام الحوافز و الأجور المطبق من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين **فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة :** : يلعب تكوين الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد  
**الفرضيات الجزئية :**

1 . تحقق البرامج التكوينية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين

2 . يحقق نظام الحوافز و الأجور المطبق من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين

اهمية الدراسة :

تتبع اهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثير الاداء بمستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج الى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على تكوين الموارد البشرية و انعكاساته على الرضا الوظيفي ، مما يستدعي فهم النقائص والاختلالات و لفت الانتباه إلى أهمية التكوين في الرفع من أداء الموظفين و الرضا في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها خاصة

- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية عمليات إدارة الموارد البشرية التي تعد ممارسة إدارية حيوية و التي تعمل على تنمية رأس المال البشري و تحقيق أعلى مستويات الأداء و

التميز مما يحقق رضا الافراد و ينمي ولائهم و التزامهم نحو منظماتهم و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية: تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومين أساسيين هما: تكوين و إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي باعتبار أن الفرد يمثل المورد المهم في المنظمة و تغطي تلك الأهمية على ما عداه من عناصر

الانتاج، لذلك من المهم دراسة العوامل المؤثرة على رضاه في منظمته مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العالقة بين إدارة مسيري الهيئة محل الدراسة لأداء مرؤوسيههم و مستوى رضاهم عموماً.

تعزير فهم و ممارسة إطارات المنظمة لعملية إدارة أداء مرؤوسيههم من خلال التعرف على وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين بما يسهم في تنمية الأداء و تطويره

#### - أهداف الدراسة:

أما عن أهداف الدراسة فإنها كما يلي:

تهدف على رصد و تحليل واقع الموارد البشرية داخل المنظمات و تقييم أساليب إدارتها و دورها في تحقيق الميزة و الاستراتيجيات التنافسية داخل المنظمات في إطار التطورات الادارية الحاصلة و في ظل التحول نحو حرية الأسواق و انفتاحها بالإضافة

إلى تأثير ديناميكية العولمة في هيكلية المنظمات و نشاطاتها و في العالقة بين المنظمة و بيئتها

معرفة إجراءات و قواعد سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

التعرف على مدى التركيز على العامل البشري في تسطير أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي أهداف المؤسسة

- الإسهام في تسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و مدى مواكبتها للسياسات المبنية على الأسس العلمية.

الوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الإستفادة منها لتحقيق فعالية المؤسسة.

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة.

تقييم الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

#### - الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تتم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية وقد يكون النشر بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتا فقط أو صوتا وصورة، أو تقديمها بمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابل مادي أو بمجرد الرغبة في المساهمة العلمية. وباعتبار أن دراستي المعنونة ب "دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي " لم أجد بها دراسات مطابقة وإنما دراسات مشابهة، إنما تحتوي على المتغير الأول "تكوين الموارد البشرية " أو المتغير الثاني " الرضا الوظيفي "

● و إنطلاقاً من أن الدراسات السابقة تعتبر منطلق البحوث الأكاديمية قمت بالاستعانة بمجموعة من الدراسات المتمثلة فيما يلي:

#### - الدراسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية:

- **الدراسة الأولى :** دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة من إعداد الطالبة زبيدة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2013-2014 .

**أهداف الدراسة :** تهدف الدراسة الى الوقوف على الأهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية

**نتائج الدراسة :** و هذه بعض النتائج التي توصلت اليها الدراسة

- ان التكوين يؤدي الى الرفع من اداء العامل لأنه ينمي قدراته و مهاراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته لان العامل هو بحاجة الى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه ومعلوماته

- التنوع في اساليب التكوين بين الدورات التكوينية يفيد العامل و يزيد من تحسين ادائه

- تساهم برامج التكوين في تنمية و تطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على ان العمال قد استجابوا فعلا لبرنامج التكوين واستفادوا منه.

**الدراسة الثانية :** تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -السونلغاز -بالمسيلة من إعداد الطالبة بورويس إناس ضمن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2017-2018

#### **أهداف الدراسة :**

- تحديد برامج التكوين المعتمدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز - بالمسيلة.

- التعرف على علاقة التكوين برفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث وابداعات ومهارات وفعالية الموارد البشرية فيها.

-تحديد الاحتياجات التكوينية وعلاقتها بتنمية الكفاءة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز – المسيلة



## نتائج الدراسة :

- وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءة لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
- وجود علاقة بين تصميم البرامج التكوينية واحداث التغيير على مستوى الدافعية لدى عمال مديرية السونلغاز.
- لا توجد علاقة بين تقييم العممية التكوينية وابداع العاممين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

## الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

1-دراسة عزيون زهية2007بعنوان : التحفيز أوثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية( دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة ) رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية . جامعة 20أوت 1955 سكيكدة

## أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- التعرف على طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- 3- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

## نتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- 1- العوامل الشخصية كالجنس اولمستوى التعليمي اولعمر اولأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من الأثير على الرضا الوظيفي وليس هناك علاقة محددة بينهما.
- 2- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته بمحتوى الاتفاقية الجماعية بالمؤسسة.

2.دراسة مباركي صبرين : دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية

## أهداف الدراسة:

- التعرف على عمليات إدارة أداء العاملين في الهيئة محل دراسة
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة
- التعرف على مستوى العلاقة بين إدارة الأداء ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
- التعرف على مستوى العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الديمغرافية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- \*تعود إدارة الاداء البشري بنتائج على الفرد بالدرجة الاولى و منه على المنظمة
- \*الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل به
- \*الشعور بالرضا الوظيفي يعود بالفائدة على الصحة العضوية للفرد
- \*يتأثر رضا الفرد بمجموعة من العوامل منها الأجر و الترقية و نمط الإشراف .

### التعليق على الدراسات السابقة :

بعد إستعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية و الأهداف أو الأدوات أو الأساليب وهذا التنوع أكسبنا سعة في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية من ناحية و الرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

ولقد ساعدت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة و اختيار الأساليب المناسبة و الاستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها سابقا و أيضا بعض التوصيات.

## مفاهيم و مصطلحات الدراسة :

### مفهوم التكوين :

**لغة :** من الفعل كون أي شكل بمعنى اخرجه من العدم الى الوجود وهو يأتي بعدة معاني ، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل ،بمعنى احداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من اجل تغيير الحالة القائمة الى حالة متوقعة مسبقا.

والفعل كون يقابله بالفرنسية former اما في اللغة الانجليزية training فيما معناه بالعربية "التكوين . "

اصطلاحا:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف خبرات لما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او يعد لأداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل ،فهذا التعريف يشير الى ان التكوين عبارة عن نشاط فعال ،الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها ان تزيد من كفاءة العامل في ادائه لعمله سواء في مهنته الحالية او اعداده لمهنة اخرى ذات مستوى عالي (أياد محمود عبدالكريم,سعيد زياد المحياوي إدارة مؤسسات التكوين المهني و التقني ط 1 المركز العربي للتكوين المهني وإعداد المدربين 2001ص 157 ) .

### مفهوم الموارد :

**لغة :** جمع مورد ، مصدر ومنبع.

**اصطلاحا :** هي كل ما يتبع حاجات الإنسان من وسائل مادية أو بشرية.

### 3. الموارد البشرية:

يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية .

### 4. مفهوم الرضا الوظيفي:

**الرضا في اللغة :** هو ضد السخط اورتضاه معناه آره أهلا له ورضي عنه يعني أحبه أو قبل عليه.

**تعريف المعجم السلوكي ولمان:** الرضا هو حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يتحقق ميوله ويحقق أهدافه ( .مصطفى منصور:1990 ص 14 )

**أما اصطلاحا:** فقد بذل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي:

أ- يعرفه **أحمد صقر عاشور:** أنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحقق من عمله  
ب- حيث يشير **لوك:** إلى أن الرضا هو حالة انفعالية مرضية يشعر بها الفرد نتيجة لتقييم قام به شخص في عمله أو نتيجة لتجارب عمله.

# الفصل الأول :

## تكوين الموارد البشرية

### تمهيد

تعتبر إدارة و تكوين الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي . و لهذا اتجهت المنظمات في الوقت الحالي لانتهاج فكرة تكوين و تمكين المورد البشري لكونه الدور البارز في تحقيق كفاءة المنظمة و تطويرها و قد اثبتت التجارب

في السنوات الاخيرة انه من بين عوامل النجاح الاساسية هي العنصر البشري المؤهل و المبدع و هذا ما سنوضحه اكثر في هذا الفصل .

### المبحث الأول : تكوين الموارد البشرية

يعتبر التكوين أحد وسائل تحسين و تطوير الأداء الفردي أو الجماعي، وهو ما يستدعي أن ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة باهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الأداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تحصل بين المستويات الفعلية و المستهدفة

#### المطلب الاول-مفهوم التكوين

تعتبر وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعاملين بالمنظمة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التكوين وضرورته بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنظمات مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التكوين ، فتستطيع المنظمات أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتكوين ، ونجد المنظمات الصغيرة منها والمتوسطة تعتمد في تكوين العاملين بها على مراكز ومؤسسات التكوين المتخصصة خارج المنظمة.(سهيلة، محمد عباس، 2006 ص 135)

فالتكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات والتي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.

### **المطلب الثاني : تنمية المعرفة و المهارات لدى المتدرب**

ولتوضيح أكثر لمفهوم التكوين يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

#### **تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب من بينها:**

1. معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.
2. معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها
3. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة
4. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف

#### **تنمية المهارات و القدرات للمتدرب ومن بينها:**

1. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
2. المهارات القيادية.
3. القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
4. القدرة على اتخاذ القرارات
5. القدرة على تحليل المشاكل

\*التكوينلا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الافراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على:

1. تغيير المعارف والمعلومات

2. تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

3. تغيير المهارات و القدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001 ص175 )

## المطلب الثالث: أهمية و مزايا التكوين

### أ- أهمية التكوين :

يعد التكوين مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير أداس العمل فهو إنفاق استثماري يحقق عائد ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وازدادت أهمية التكوين في العصر الحديث ، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات كافة بغرض مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا يؤدي مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية. (نجم عبد الله العزاوي وآخرون ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري للنشر سنة 2010 ص 225,226)

### ب- مزايا التكوين:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، مزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها، ومن مزايا وتكوين العاملين ما يلي:

1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات خبرات و قدرات جديدة

### مزايا التكوين للمنظمة:

1. تنمية كفاءات خبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم
2. إعداد أجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.



3. مواجهة التغيرات التي يحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص176)

### المبحث الثاني : تخطيط التكوين و تحديد الاحتياجات التكوينية

تم تخصيص هذا المبحث لتسليط الضوء على عملية وضع خطة التكوين وعلى خطوات وطريقة تحديد الإحتياجات التكوينية مع الإشارة لأهمية تحديد الإحتياجات التكوينية

#### المطلب الأول : تخطيط التكوين

التكوين بإعتباره وسيلة لتحقيق أهداف أو هدف محدد يحتاج الى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف، والتخطيط في مجال التكوين كغيره في المجالات الأخرى يحتاج الى براعة إدارية وفنية وعملية. لذلك فالخيار الأفضل هو تبني المدخل الاستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بعد مراجعة الماضي وتحليل الحاضر و لاستقرار للمتغيرات البيئية المتوقعة. هذا وتجزء الخطة الاستراتيجية للتكوين الى خطط سنوية أقصر أمد.

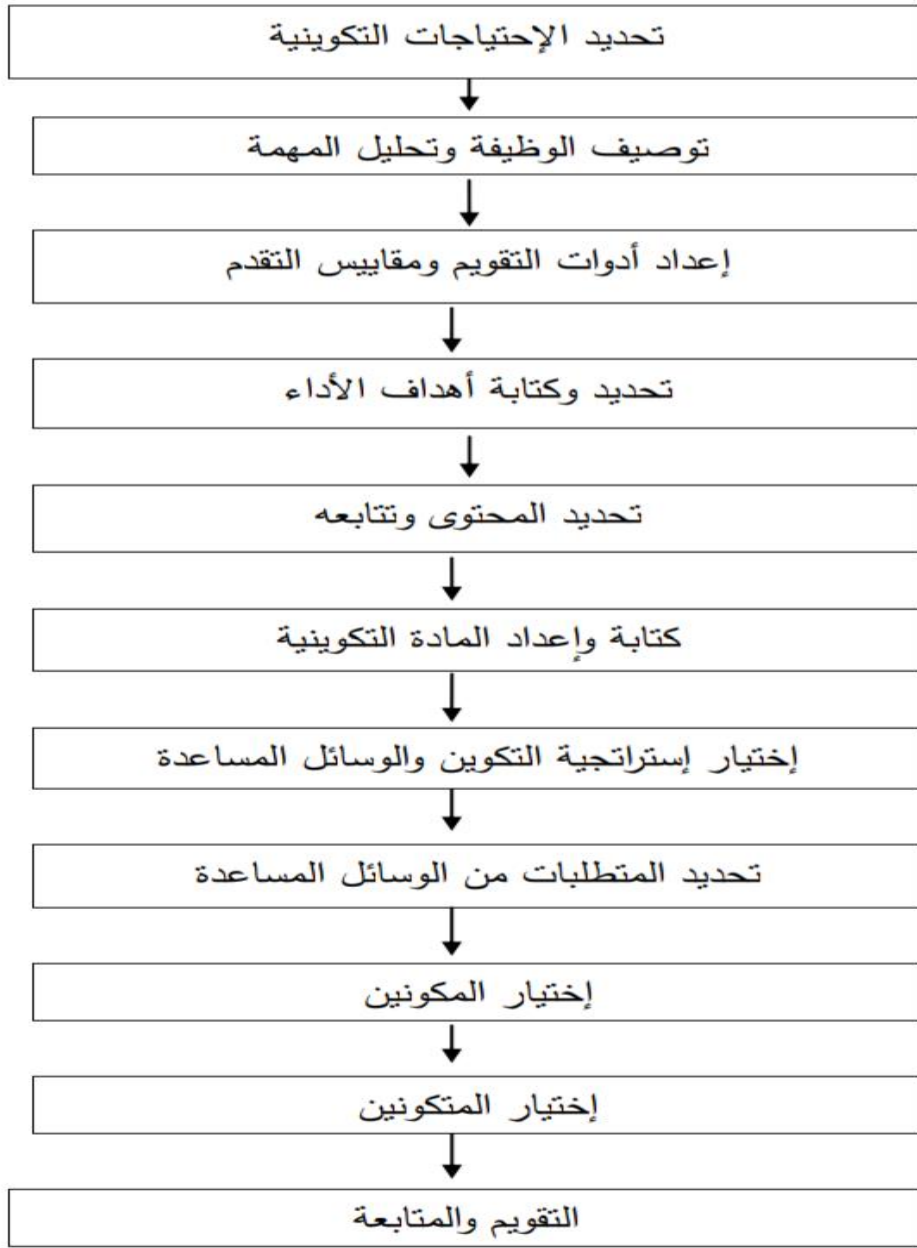
**1/ مفهوم التخطيط:** هو عملية عقلية للموائمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل (خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع سنة 2011 ص 39)

**2/ مفهوم تخطيط التكوين:** ويقصد به إعداد مجموعة من البرامج و الدورات التكوينية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة من أجل تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية (مدحت أبو النصر، مراحل العملية الادارية ص 115)

**3/ خطوات التخطيط لعملية التكوين (إعداد الخطة):**

يمكن توضيح خطوات التخطيط لعملية التكوين من خلال الشكل الآتي:

## الشكل رقم 1: مراحل إعداد الخطة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التكوين الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص209.

من الشكل يتضح أن عملية إعداد خطة التكوين تمر بإحدى عشرة خطوة بداية من تحديد الإحتياجات التي تستدعي القيام بالتكوين، الى غاية التقييم والمتابعة مرورا بكل الخطوات المبينة في الشكل بالتوالي

**المطلب الثاني : تحديد الإحتياجات التكوينية (مفهومها, خطوات و طرق تحديدها )**

## 1/ تعريف الإحتياجات التكوينية :

هي مجموعة التغييرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو إتجاهات أو سلوكيات العاملين وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة ويجب التأكد أن الإحتياج التكويني يتجلى في نواحي القصور

في الأداء الذي يمكن معالجته بالتكوين (محمد عبد الفتاح الصيرفي، التكوين الإداري 2 الإحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع )

2/ خطوات وطرق تحديد الإحتياجات التكوينية: يمر التكوين بمجموعة من المراحل الأساسية هي : جمع و تحليل المعلومات -تحديد الإحتياجات التكوينية -تصميم البرامج التكوينية و تقييم البرامج التكوينية

ومن هذا المنطلق يمكن حصر أفضل تحديد للإحتياجات التكوينية على هذه المستويات الثلاثة في نموذج قائمة إستقصاء والمتمثل في وضع قائمة بها مجموعة من الأسئلة تحتوي على بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية ثم يسأل الأفراد من خلالها على تحديد أي المهارات التي يعتقدون أنهم محتاجون فيها الى التكوين، ومن بعض المجالات التي يتم تحديد الإحتياجات التكوينية فيها بهذه الطريقة هي :كيفية تحسين تنمية مهارات الإتصال الشفوي والكتابي، كيفية تحسين إدارة الوقت بفعالية، كيفية تحسين معالجة الضغوط في مجال العمل، كيفية تحسين إنتاجية الفرد (راوية محمد حسن واخرون، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي 2014 ص162)

## المطلب الثالث: مسؤولية التكوين

تقع مسؤولية التكوين على جميع الأطراف المعنية بالوظيفة أي الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية في المنظمة .

1. قد تنشئ المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتكوين يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء لإحتياجات المؤسسة
2. و الواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى التقوية والتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تكوينية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيهم.

3. تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف ظروف المنظمة وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التكوين ، ففي بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن عملية التكوين أولاً وأخيراً هم الرؤساء المباشرين إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل أولاً بأول
4. وقد تعهد إدارة المنظمة للرئيس المباشر بمهمة التكوين على أن تنشأ وظيفة أخصائي التكوين بالمنظمة ويكون تابعاً تنظيمياً لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمساعدتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التكوين يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبه من معارف وقدرات

### المبحث الثالث : التكوين الفعال (طرق، أسس و مبادئ , أنواع برامج التكوين ) :

تستطيع أي منشأة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكمل وجه و حتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم بحاجة الى تكوين جيد و هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث من دراسة لأسس و طرق و مبادئ التكوين الفعال

#### المطلب الأول: طرق التكوين

تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم، اختلاف الغرض من التكوين، اختلاف عدد الأفراد المراد تكوينهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين، و أخيراً اختلاف تكاليف التكوين. ويمكن أن نصنف طرق التكوين إلى مجموعتين:

1. التكوين الفردي.
2. التكوين الجماعي .

## أولاً: التكوين الفردي:

ويعني تكوين كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التكوين بطرق أهمها ما يلي:

1. التكوين أثناء العمل.
2. نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى
3. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.

## ثانياً: التكوين الجماعي:

ويقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مركز التكوين

في المنظمة ومن أهم طرق التكوين الجماعي ما يلي:

1. المحاضرات
2. المؤتمرات
3. الندوات أو الحلقات الدراسية
4. التطبيق العلمي.
5. تمثيل الأدوار.
6. المناقشات (عبد الرحمان، المداني، 2014 ص 175)

## لكي تتحقق فعالية التكوين:

لابد من:

1. ارتباط التكوين بحاجة فعلية لدى الفرد.
2. إقناع الفرد بجدوى التكوين.
3. إقناع المتدرب بحاجته للتكوين وتحمسه للمشاركة في العملية التكوينية.
4. إقناع إدارة المنظمة بأهمية التكوين.
5. تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التكوين عليه.

## المطلب الثاني : أسس و مبادئ التكوين الفعال

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ويحقق النتائج المستهدفة ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

1. التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة.

2. **التكوين نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل ترابط في العمل التكويني، فالتكوين نشاط عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع فراغ ولا يتجه إلى فراغ جانب آخر ويمكن إيضاح التكامل في نظام التكوين كالاتي :

أ. **التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:**

1. الأفراد المطلوب تكوينهم.
2. الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين
3. القائمين بالعمل التكويني من مدربين ومسؤولين آخرين
4. المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

ب. **التكامل في الأنشطة التكوينية:**

1. توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية والإدارية.
2. توصيف وتحليل العمليات و الإجراءات
3. تحديد الاحتياجات التكوينية
4. تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية
5. إعداد المدربين
6. تنفيذ البرامج التكوينية
7. متابعة وتقييم النشاط التكويني

ج. **التكامل في نتائج التكوين:**

حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

1. التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل .
2. النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل و اقبالهم وتحسمهم للعمل.
3. النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات و قدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

**المطلب الثالث : أنواع التكوين ووسائل تحقيق فعاليته**

أ- **أنواع التكوين :**

يمكن تقسيم التكوين وفقا للمراحل الآتية:

1. التكوين في المراحل الأولى من التكوين.
2. التكوين في المراحل الثانية من التكوين.

**بالنسبة للنوع الأول:** وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بعمل المنظمة

**بالنسبة للنوع الثاني:** هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد بعد أقدميته في الوظيفة لزيادة خبراته واكتسابه معارف جديدة ومعلومات ومهارات وتحسين مواهبه الفنية والفكرية

**ب- وسائل تحقيق فعالية التكوين :** حتى تتحقق الفعالية من التكوين يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التكوين المستخدم ومن أهم هذه الشروط يمكن ذكر ما يلي :

1. - أن يكون التكوين قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء و السلوك و التفكير الأفضل
2. - أن يكون التكوين قائماً على أساس احتياجات العمل و الفرد من المعارف و المهارات و القدرات .
3. - أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التكوين وأن يكون هناك حوافز لذلك .
4. - العمل على إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التكوين
5. - أن ينظر للتكوين على أنه نشاط مستمر
6. - ضرورة متابعة وتقييم المتكويين بعد عودتهم الى عملهم ليتمكنوا من تطبيق ما تم تعلمه.
7. - التكوين الموجه للرؤساء يجب أن يكون موجه لتعلم كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات .

### الخلاصة :

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بعرض و شرح كافة الجوانب المتعلقة بفعالية التكوين، من حيث المفهوم والمبادئ، وتم تسليط الضوء كذلك على أهمية وأهداف التكوين و مسؤوليته وأساليبه، وكذا شروط فعالية نظام التكوين وأهم وسائل ومتطلبات تحقيق فعالية التكوين.

وما يمكن أن نستخلصه عن ما تم تقديمه في هذا الإطار المفاهيمي أن فعالية التكوين لا ترتبط بعملية إكساب الفرد معارف و مهارات فحسب ، بل يجب أن تظهر في

الممارسة الفعلية موضحة بالأداء الجديد، وعملية التكوين هامة وضرورية في كل مؤسسة تهدف الى بناء قوة بشرية منتجة .

ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف فعالية التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة بدرجة أولى فليس المستهدف من التكوين الفرد في حد ذاته، بل يتخذ سلوك الأفراد مسار لتحقيق الأهداف العامة .

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي



## تمهيد :

تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين ، وكانت أول المحاولات هي محاولة المدرسة العلمية التي كانت منطلقاتها مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل ، وكيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء وأدت نظرتهم إلى نتيجة أن العامل أداة من أدوات الإنتاج وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للفرد والتي تضمنت عدة أفكار أهمها : أن المكافآت والحوافز المادية تلعب دور كبير في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى إنتاجيته لا يتحدد فقط بطاقته وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية . حيث أن تشجيع الفرد ورفع معنوياته من خلال الاهتمام به وتلبية حاجياته وإشباع رغباته . تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تجعل هذا الأخير راضيا عن عمله فتحسين وسائل العمل والنظر إلى العامل كوسيلة من وسائل الإنتاج وغيرها من العوامل المادية المحضة غير كافية وحدها لتشجيعه وجعله غير راضي عن عمله ، فكمية الجهود التي يبذلها الفرد ورضاه عنه وتقديره للمسؤوليات الملقاة على عاتقه . ولقد تعرضنا في هذا الفصل إلى أهم المحاور التي تخص الموضوع محل الدراسة إبتداء بالمفاهيم الأساسية للرضا ، وطبيعة الرضا الوظيفي ، أهميته ومن الطبيعي الوقوف على أهم النظريات التي قدمت هذا الموضوع.

## المبحث الأول : أهمية و مسببات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة على الفرد أو المنظمة و في هذا المبحث سنتعرف على أهميته سواء على الفرد أو المنظمة .

### المطلب الأول : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة والفرد:

- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل
- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها . ( أحمد إبراهيم : 2000 ، ص 249 )
- بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله ، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة ، فهو يصنع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع و يقيم
- تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين ، والابتعاد عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي . ( عادل عبد الرزاق هاشم : 2010 ، ص ص 88.89 )
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى العيادات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي ، وانخفاض في السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل

- انخفاض الشكاوى و التظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على المنظمة
- تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف . ( خيضر حمودة فريجات : 2009 ، ص 119 )
- تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل ، وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في هذا المجال .
- يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذا مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه
- يجدد من خلال وظيفته تحقيق الطموحاته ورغباته . ( محمد أحمد سليمان : 2011 ، ص 134 )

### المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي :

تتفرع هذه المسببات إلى مسببات شخصية وأخرى تنظيمية :

#### 1- المسببات الشخصية للرضا :

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات مايلي:

##### أ . احترام الذات :

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه ، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن عمله ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس قدرهم أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم .

##### ب . تحمل الضغوط :

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاعين .

### ج . المكانة الاجتماعية :

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ، أو الوظيفة ، أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا أو اجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد .

### د . الرضا العام عن الحياة :

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التوسع في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم . ( صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2002 ، ص 112 )

و هناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما :

✓ عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم ، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل : السن والجنس ، التعليم .

- السن : أوضحت الدراسات أن المتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين ، فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه ، وتكون العلاقة مع الرضا على نحو كلما زاد العمر زاد الرضا ، وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن .

- الجنس : تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي ، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى ملامح النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال ، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجهين أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي.

### المستوى التعليمي :

يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيقه درجة عالية من الرضا الوظيفي . قلم و هناك عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد .

## 2- المسببات التنظيمية للرضا :

### أ . نظام العوائد :

مثل الحوافز ، المكافآت ، الترقيات ، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادي

### ب. الإشراف :

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحماية لهم .

### ج . سياسات المنظمة :

تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح واجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسر العمل ولا يعقده .

### د. تصميم العمل :

حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

### هـ . ظروف عمل جيدة :

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

### و. ثقافة العمل :

يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير والعادات والمتطلبات والتي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المنظمة ونماذجهم الثقافية ، القيم ، نظام التكيف الاجتماعي للمؤسسة وبذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا حسن الاتصال والتوافق مع جماعة العمل عدم إغفاله للقيم والأهداف التي تحددها هذه البيئة ، وهذه المعايير والقيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة الفرعية للعمل فمعرفة أمر ضروري لزيادة فعالية العامل وتوافقه مع العمل وبالتالي الرفع من درجة رضاه . ( أحمد ماهر : 2003 ، ص 230 )

✓ يمكن تلخيص ما سبق ذكره من مسببات ضمن الجدول التالي:

المسببات الشخصية	تنظيمية
احترام الذات .	. نظام العوائد .
تحمل الضغوط .	. الإشراف .
المكانة الاجتماعية .	. سياسات المنظمة .
الرضا عن الحياة .	. تصميم العمل .
	. ظروف عمل جيدة .
	. ثقافة العمل .

جدول رقم ( 01 ) : المسببات الشخصية والتنظيمية للرضا الوظيفي

المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

#### أ. تعدد المفاهيم وطرق القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر الذين تختلف مداخلهم التي ينطلقون منها ، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي

#### ب . النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي ، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم

#### ج . الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني :

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من وقت لآخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

#### د . الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، يؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء لزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

#### ه . للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات . ( صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2004 ، ص 147 )

و . رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى :

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني أنه راض عن العناصر الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم . ( صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2004 ، ص 148 ) ز . يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل ، في مثل هذه الحالة تقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يمكن داخل الفرد العامل . ( محمد سعيد ، 003 ص 142 ) .

**المبحث الثاني : مؤشرات و أهداف قياس الرضا الوظيفي :**

**المطلب الأول : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي :**

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع الزملاء ، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس .

**1. دوران العمل :**

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا ومن بينها الرضا الوظيفي ، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم



من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض ، فالموظف الذي لا يتمتع بالرضا عن عمله يكون أكثر استجابة الدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.

✓ وهنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل تقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة ، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية . ( نجم عبد الله العزاوي : 2010 ، ص ( 354

### آثار وانعكاسات دوران العمل :

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ما يلي :

1. ضعف تماسك الجماعات .
2. تدني الروح المعنوية.
3. تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية .

### أسباب دوران العمل :

1. عدم إمكانية الفرد لتحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه لترك العمل والبحث عن عمل آخر .
2. اختفاء مؤسسات العمل القديمة وظهور مؤسسات جديدة وهذا يؤدي بالعمال إلى ترك عملهم والانتقال المؤسسات اخرى .
3. العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية .
4. عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل .
5. نمط الإشراف الاستبدادي ، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات . ( محمد عبد المولى الدقس : 2005 ، ص 185 ) .

### 2. مستويات الأداء :

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة لكل منهم ، إلا أن كلمة الأداء لا تعني القيام بالأعمال أو إنجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد منظمة ، فالأداء هو نتيجة نهائية للنشاط ، ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاء

ويعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل والمهمة ، إنه سلوك يعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها ، وهذا وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج .

### تحليل الأداء :

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما . معدل الأداء يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين ، تحت الظروف الطبيعية للعمل ، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل . ( كامل محمد المغربي 2007 ، ص 80 )

### 3. معدلات التغيب :

لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الإنتاجية والخدماتية وغيرها في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية وغالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين .

### تعريف التغيب :

1. يعرفه سارجيت فلورانس " : بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب يمكن اجتنابه.
2. و يعرفه طلعت إبراهيم " : بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانية أن يتحكم فيها . ( عبد المنعم عبد الحي 1984 ، ص 101 ) .

✓ كما أن التغيب من المظاهر الهامة النزاعات العمل وذلك كونه يتأثر بعوامل مختلفة ، مهنية واقتصادية واجتماعية ، ولذلك يقوم العامل في الغالب بالتعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكيفه مع الوسط المهني ، مما يجعل التغيب عنده كظاهرة مرضية تثير اهتمام الباحثين .

### مظاهر التغيب عن العمل :

و تشتمل ظاهرة التغيب عن العمل ما يلي :

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي .
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع وعدم التكيف .
- التغيب قصير المدة الذي يدعى فيه العامل الممرض مبررا ذلك بشهادة طبية .
- ✓ ومن هنا نرى أن التغيب عن العمل فعل قصدي يلجا اليه العامل للتعبير عن رضاه عن ظروف العمل المختلفة ، سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية ، لأن العامل عندما يتغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل .

### الفرق بين الغياب والتغيب :

حتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم الغياب والتغيب

**التغيب :** مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة القرد كتعطل حافلة العمال أو وقوع حادث للعمال ، وهو في طريقه للعمل .

### معدل الغياب :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{100 \times \text{السنة في الغياب أيام عدد}}{\text{عدد ايام العمل لكل العاملين}}$$

✓ يستخدم معدل الغياب في الآتي :

1. التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على انخفاض الرضا الروح المعنوية.

2. التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة . ( عبد المنعم عبد الحي : 1984 ، ص 120 ) .

#### 4. مستويات الإنتاجية :

إن الإنتاجية عبارة عنة عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج وسلع استهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم ، وفي العمليات الإنتاجية الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيمائية بالاعتماد على أدوات عمل .

- كما تشير الإنتاجية إلى تعزيز عملية الإنتاج ، إن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية .

- كما أن زيادة المخرجات في حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

- كما يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات . ( سليمان خالد عبيدات : 2008 ،

ص 30 ) .

- لا يمكن معدلات الإنتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل ، أو ترشيد معايير الأداء ، وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين ، وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم وفقا لدرجة إشباع حاجاتهم ، فكلما زادت هذه الدرجة من الرضا ارتفعت الإنتاجية .

وتتعدد المجالات التي يكون موضعاً للرضا للفرد مثل : التكوين التحفيز فرص الترقية الإشراف ظروف العمل المادية صحية العمل والعلاقة معها " .

وكلما أشبت حاجات الفرد في مجال العمل ، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضاه وساعده على إثارة دافعيته نحو الأداء الفاعل ، كما أن الرضا هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدتها ، وبالتالي يكون معدل الإنتاجية مرتفع . ( أحمد السيد مصطفى : 2004 ، 380 )

### المطلب الثاني : أهداف مقاييس الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي :

1. معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومجندات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل : السن ، النوع ، الحالة الاجتماع.
2. الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة ، مثل التغيب التمارض الاستقالات ، خاصة إذا تم القيام على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعات إدارة المنشأة .
3. توفير المعلومات للعدارة حول توجهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاء ورفع إنتاجيته .
4. تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبنة في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث انه وفقا لما تفسره نتائج هاته العملية التي تعمل للعدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها ، إن كان مستواهم منخفضة أو الحفاظ عليه إذا كانت مقبولة .

✓ و بصفة عامة فإن النتائج التي تهدف لقياس الرضا الوظيفي لمعرفة تفاوت من مقياس لآخر ومن تنظيم لآخر . ( فاروق عبد قليه : 2005 ، ص 202 ) .

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من المؤثرات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين من أجل فهم السلوك الإنساني وحداته ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة فيه ، وهذا ما سنتناوله فيما يلي : هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتتمثل هاته العوامل فيما يلي :

#### 1. الأجر :

يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا ، وتحتل الأجور و الرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع .

ولا شك أن الأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة للعاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف على حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا ، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسية رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة .

وهناك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا لأن الأجر يساعد على الشعور بالأمن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها ويتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة . ( سهيلة محمود عباس : 2003 ، ص 226 ) .

#### 2. الترقيّة :

تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية ، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات . فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة .

✓ وترتبط الترقية إما بالكفاءة أو الأقدمية فهي تعتبر حافزا قويا لرفع الأداء لدى العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل ، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لادراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا ، كما يجب أن تلاحظ الأختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي .

✓ فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي ، والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي ، وبالتالي فإن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل .

✓ يرى فروم أن " العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل ، ويمكن القول أن أثر الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل ، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها ، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة . ( صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2004 ، ص 405 ) .

### 3. نمط الإشراف :

بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم ، وأن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته ، تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم العمل ، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل ، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه عملهم . ( فاروق عبد فليه : 2005 ، ص 263 ).

### 4. جماعة العمل :

تعرف جماعة العمل على أنها لفردين أو أكثر ، تعمل جماعة العمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء ويتم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين فجماعة العمل جماعة رسمية تنشأ داخل المنظمة ، وتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرؤوسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية ، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون والتفاهم والمودة ، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا في استنبانه من عمله . ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة .

فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا ، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص



الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا .

أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين الذين هم مصدر توتر أو إحباط ، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع الآخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا قد يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء ، فأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد ، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا ، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناتج عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية ، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوي التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا . ( خضير كاظم حمود : 2002 ، ص 104 )

## 5. محتوى العمل :

يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل ، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف ، استخدام الموظف لقدراته :

**درجة تنوع مهام العمل :** كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة وبهذا يكون العمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا ، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم .

**درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف :** تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله على أساس أني الموظف الذي تزيد حريرته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله

**استخدام الموظف لقدراته :** كلما كان تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وانما تستخدم في العمل ، زاد رضاء الوظيفي أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة وإبراز إمكانياته ومنه إثبات شخصيته وهذا يحقق له الرضا . ( حسين حريم : 2000 ، ص 24 )

## 6. ظروف العمل :

هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل ، وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين ونذكر منها :

**الظروف الاجتماعية :** تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية والإسكان والنقل ، والتي تساهم في المحافظة على الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل ، إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم والخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة .

**الظروف المادية :** تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكن العمل أي البيئة التي تحيط به بتنظيم العمل داخل المؤسسة الإضاءة والحرارة والرطوبة .... لأنها تؤثر على نفسية الموظف ومنه اتجاهاته ومواقف نحو العمل .

**الظروف التنظيمية :** تتمثل في ساعات العمل والإجراءات التنظيمية فكلما زادت ساعات العمل زادت ساعات إجهاد العامل وبالتالي يقل رضاه ، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه ، ظمئ الإجراءات وقواعد التنظيم فهي توضح التصرفات وتسلسلها بالشكل الذي يساعد في أداء العمل ، فوجودها يسهل على الموظف عمله وتمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة التسيير عمله وبالتالي يتحقق رضاه .

## 7. المكافآت :

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على انه انعكاس الاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي ، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية ، فيمثل اختيار المكافآت التي تمنع للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعني بالنسبة إليه ، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل ، موقع العمل ، موقع المكتبة .... الخ

✓ ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد ، فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5 % لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازا مميزا في عملهم ، أما إذا تم منح المكافآت على أساس الاستحقاق فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجازه مما يدفعه لزيادة جهده ويزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة . ( فاروق عبده قليه : 2005 ، ص 267 ).

المبحث الثالث : الآثار السلوكية و مظاهر تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الأول : الآثار السلوكية للرضا الوظيفي :

رغم مشاعر الرضا الوظيفي تمثل مشاعر عاطفية ضمنية إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي ، ويمكن تقسيم سلوك العمل إلى ثلاث مجموعات هي :

1. **سلوك الأداء** : بناء على الدراسات التي أجريت في هذا المجال فإن علاقة ارتباط الرضا بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء ، أما في حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة بالآخرين فإن شعور الفرد بالإحباط يؤدي إلى تخفيض هذا الفرد للجهد المبذول ، أما شعوره بالذنب نتيجة إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر يؤدي إلى زيادة جهده المبذول .

2. **سلوك الانتظام** : ويرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر وتوجد هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط ، وإنما تؤثر فيها عوامل خارجية أخرى

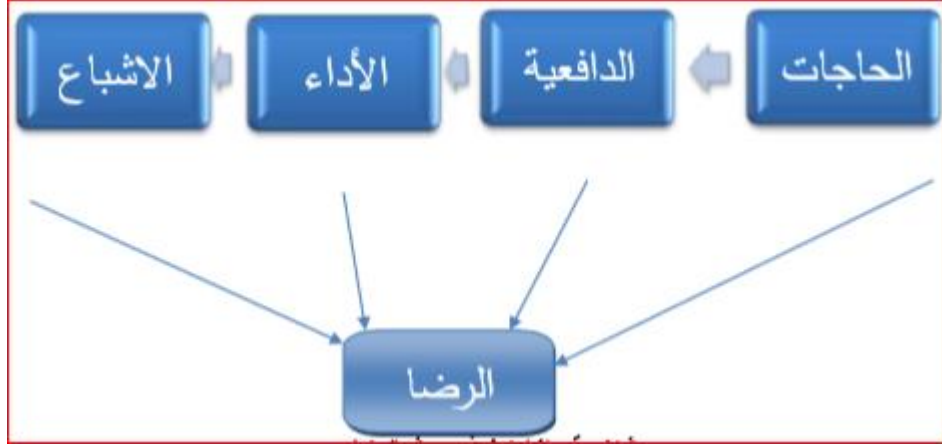
3. **سلوك الصراع والنزاع** : ويرتبط بمشاعر رضا العمال بشكل مباشر ، ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد لاستعادة التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد مثل حالة الشكاوي والتظلمات والإضرابات كوسيلة لاستعادة حقوقه . ( أحمد ماهر : 2003 ، ص 231 )

### المطلب الثاني : كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يسعى الأفراد للوصول إلى أهداف معينة ، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف وبلوغهم إيها سيجعلهم أكثر رضا عمالهم عليه ، بمعنى أن الأداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر الرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولية عن حدوثه ، سنجد أن تلك العوامل تنظم في مجموعة من التفاعلات يتم على النحو التالي :

1. **الحاجات** : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى لإشباعها ، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع المتاحة 2. **الدافعية** : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها .
2. **الأداء** : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ، وبوجه خاص في عمله ، اعتقاد منه أن الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .
3. **الإشباع** : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .
4. **الرضا** : إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله ، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تنسي من خلالها إشباع حاجاته . ( **فرج طريف شوقي** : 2002 ، ص 220 )

و يمثل الشكل الموالي كيفية حدوث الرضا الوظيفي



## شكل رقم (2) كيفية حدوث الرضا

### المطلب الثالث : أهم المظاهر التي تحقق الرضا الوظيفي :

يحقق الفرد الرضا الوظيفي عندما يتقبل وظيفته كما هي باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ، فهو قد يشعر بالرضا نتيجة أداءه في عمله وتعلم المهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق وكذا مساعدة الزملاء أو كنتيجة لزيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء .

✓ و يمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة ، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال من إلى مجال عمل آخر ، قالوا يمكن أن تستمتع بعملك العالي بينما تستعد لعمل أفضل ، والكثير من الناس يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية لأنهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها.

✓ وعلى العموم يكمن القول بأنهم أهم المظاهر التي تحقق الرضا هي :

1. أن يكون العمل شيقا يبعث على السرور .
2. أن يرى الفرد نتائج عمله مع التعزيز والدعم.
3. الحضور إلى العمل يؤدي إلى تراكم الخبرات .
4. يؤدي الموظف عمله بكل ارتياح .
5. الأجر يساوي الجهد المبذول.

6. التعاون مع الزملاء في العمل .
7. الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل .
8. الشعور بالأمن النفسي داخل العمل وبدون تهديد .
9. أن يعمل مع حجم القدرة المتاحة والمسؤوليات الممكنة .

### الخلاصة :

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لمختلف العوامل المعروضة عليه في محيطه ، وتعود بداياته منذ القرن 20 نظرا لتزايد أهميته التي تظهر على الصحة العضوية والعقلية للفرد وتأثره بعدة عوامل كالأجر والترقية وجماعات العمل وظروف العمل . باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري نجده ذو خصائص متباينة ، إذ يختلف من فرد لآخر ، فالأول قد يرضى على الأجر المقدم له والثاني لا يرضى عنه ، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية ، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على

مستوى المجتمع ككل . لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها الضمان تحقق الرضا الوظيفي . ومما تقدم عرضه نستنتج أن الروح المعنوية تزيد من رغبة الفرد في العمل فإذا زادت رغبته في العمل ارتفع أدائه الوظيفي وكلما ارتفع أدائه هذا يزيد من تحقق الرضا الوظيفي لديه ، فنجد أن كل من الرغبة والدوافع إضافة إلى الروح المعنوية العالية والعلاقات الجيدة داخل العمل تزيد من رضا الفرد نحو عمله وكلما رضي بعمله أحس بالانتماء للمنظمة وازدادت درجة التزامه نحوها.

## الفصل الثالث :



# منهجية البحث و الإجراءات الميدانية

## تمهيد :

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية و الفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة و الجانب الميداني لها، حيث سنتعرف على المؤسسة مجال الدراسة الميدانية موقعها هيكلها التنظيمي كما سنطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية و خصائص مجتمع الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و الحدود المكانية و الزمانية و تحليل البيانات.

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني و ذلك بعرض المنهج المستخدم في هذه الدراسة و ميدان الدراسة الاستطلاعية و أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

## 1. الدراسة الاستطلاعية :

إن الباحث من خلال البحث يسعى إلى التحقق من صحة و عدم صحة الفروض التي وضعها ويتم ذلك من خلال استخدام أداة أو مجموعة من الأدوات العلمية و إتباع منهج يتفق و طبيعة الدراسة و اختيار عينة تجرى عليها الدراسة بالاستعانة بتقنيات تساعده على القيام بدراسة متكاملة للموضوع المطروح

## أ. عينة ومجتمع الدراسة الاستطلاعية :

جرت هذه الدراسة الاستطلاعية من شهر ماي من السنة الدراسية 2020-2021 حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية تكونت من 21 موظفا بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

ب. نتائج الدراسة الاستطلاعية :

- 1) تحدد من خلالها عينة البحث
  - 2) إعطاء الصيغة النهائية لعينة الاستمارة
2. المنهج المعتمد :

في ضوء طبيعة الدراسة و التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة وتوقيت يجرى قياسها و التحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

3. حدود الدراسة:

تحدد مجالات الدراسة كالاتي :

أ- الحدود البشرية :

إقتصرت الدراسة على عدد من الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة

ب- الحدود المكانية :

تمت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

ج- الحدود الزمنية :

لقد تمت عملية تصميم الاستمارة وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والانتهاؤها منها خلال الموسم الدراسي 2020-2021 بتداء من 15 افريل إلى غاية 25 ماي

د- الحدود الموضوعية :

تمحور موضوع الدراسة حول دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و ذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين من مختلف المراتب.

#### 4. فرضيات الدراسة :

انطلاقا من تساؤلات الدراسة التي طرحناها في الفصل الأول نحاول الآن بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية نفترض مجموعة من الإجابات تشكل فروضا للدراسة عبر الدراسة الميدانية صحيحها من خطأها

#### الفرضية الرئيسية :

يلعب تكوين الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة

#### الفرضيات الفرعية:

#### 1. الفرضية الأولى :

البرامج التكوينية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية للموظفين يحقق الرضا الوظيفي لديهم.

#### 2. الفرضية الثانية :

نظام الحوافز و الأجور المطبق من طرف إدارة الموارد البشرية يحقق رضا الموظفين

#### أ. مجتمع الدراسة :

لقد أصبحت العينات أساسا في كثير من الدراسات النظرية و العلمية إذ يعتمد عليها الباحثون كثيرا لكونها توفر الكثير من الوقت و الجهد و المال و لكي يتم الحكم باستخدام الجزء يجب الاهتمام بالطريقة التي يختار على أساسها هذا الجزء للحصول على أدق النتائج، أما طريقة الاختيار أو المعاينة يجب أن تكون قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل، بمعنى أن تحتوي العينة المختارة على جميع مميزات و خصائص المجتمع الاصيلي.

#### ب. عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 20 موظفا إداريا في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و اخترنا العينة بطريقة عشوائية حيث وضعت أسماء أفراد العينة في وعاء و انتقيت.

#### ج. أداة جمع البيانات :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أو كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث و معالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل البحث العلمي، و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية أسسه و أساليبه و مفاهيمه و أدواته.

### الخلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة و ميدان الدراسة الاستطلاعية و أدوات جمع البيانات و العينة و حدود الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية و الموضوعية و كذا قمنا بتقديم لمحة مختصرة عن مجتمع الدراسة

# الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج البحث

الجدول البسيطة:

1. الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
%60	12	ذكر

أنثى	08	%40
المجموع	20	100%

جدول رقم 2 يمثل نسبة الجنس لعينة البحث

نلاحظ أن عدد الذكور في القطاع أكثر من عدد الإناث بنسبة 60% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الذكور بنسبة أكثر من إناث

## 2. العمر:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
44,4%	09	من 30-39 سنة
22,4%	07	من 40-49 سنة
33,4%	04	50 سنة فأكثر
100%	20	المجموع

جدول رقم 3 يمثل نسبة العمر لعينة البحث

يوضح الجدول اعلاه أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 هي النسبة الأكبر و تتراوح هذه النسبة % 44.4 و تليها الفئة التي تتراوح أعمارها من 40 الى 49 بنسبة % 22.4  
أما فئة 50 فأكثر بنسبة % 33.4

## 3. المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
00%	00	ابتدائي

متوسط	00	%00
ثانوي	05	%25
جامعي	15	%75
المجموع	20	100%

جدول رقم 4 يمثل نسبة المستوى التعليمي لعينة البحث

من الجدول نلاحظ أن العاملين بالمؤسسة أغلبهم جامعيين بنسبة 75% و نسبة 25 % فقط من المرحلة الثانوية و هذا يدل على أن المؤسسة توظف بنسبة أكبر ذوي الشهادات العليا

4. هل هناك برامج تكوين بمؤسستك؟:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
%60	12	نعم
%40	08	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 5 برامج تكوين المؤسسة



نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة أجابوا بأن هناك برامج تكوينية بمؤسستهم و نسبة 40 % أجابوا العكس تماما و هذا يدل بأن المؤسسة تهتم بالبرامج التكوينية وتمنح الفرصة لموظفيها حتى تمكنهم من تطوير مهاراتهم و قدراتهم

ما رأيك في عملية التكوين بمؤسستك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
60%	12	ناجحة
40%	08	غير ناجحة
100%	20	المجموع

جدول رقم 6 عملية التكوين بالمؤسسة

نلاحظ من الجدول و الشكل المقابل أن نسبة 60 % من أفراد العينة أجابوا بأن عملية التكوين بالمؤسسة ناجحة في حين صرحت نسبة 40 % بأنها غير ناجحة و هذا يدل على أن البرنامج التكويني غير فعال على نسبة كبيرة من الموظفين و هذا يرجع لعدة أسباب داخل القطاع و أهمها غياب الوسائل التكنولوجية اللازمة

أين تجري عملية التكوين ؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
50%	10	داخل المؤسسة
50%	10	خارج المؤسسة
100%	20	المجموع

جدول رقم 7 مكان عملية التكوين

من الجدول نلاحظ أن نسبة 50% أجابوا أن عملية التكوين تجرى داخل المؤسسة و نفس النسبة أجابت بأنها تجرى خارج المؤسسة و هذا يدل على أن المؤسسة تنوع في أماكن التكوين التي تعمل على تكوين موظفيها هل يعمل التكوين على تصحيح الفجوة في الأداء؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 8 تصحيح الفجوة في الأداء

من الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة أجابوا بأن عملية التكوين تصحح الفجوة في الأداء و هذا يدل على أن عملية التكوين التي يتلقاها الموظفون تطور من أداءهم في العمل

هل يساعد التكوين على تحسين وتطوير مهاراتك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 9 تحسين وتطوير مهاراتك

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% قد صرحوا بأن التكوين يساعد في تحسين أداءهم و هذا ما يدل على أن عملية التكوين تنمي قدرات و مهارات الموظفين في المؤسسة هل تدعم الإدارة العليا نشاط التكوين ؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
70%	14	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

#### جدول رقم 10 تدعم الإدارة العليا نشاط التكوين

من الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة العليا تدعم نشاط التكوين و نسبة 30 % أجابت العكس و هذا يدل بأن النسبة الساحقة أجابت بنعم و هذا ما يدل على أن الإدارة العليا بمديرية الشباب و الرياضة تدعم و تشجع نظام تكوين العاملين لديها

هل ساهمت برامج التكوين في تطوير مهاراتك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

#### جدول رقم 11 مساهمة برامج التكوين في تطوير المهارات

من الجدول نرى أن نسبة 90% من العاملين الذين خضعوا لبرامج التكوين تطورت مهاراتهم و نسبة 10% لم تتطور مهاراتهم لأسباب مختلفة أبرزها عدم إعداد الموظف للتكوين

كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
20%	04	كثيرة
80%	16	قليلة
100%	20	المجموع

#### جدول رقم 12 عدد الدورات التكوينية

من الجدول نرى أن عدد الدورات التكوينية التي تلقاها الموظفين في المؤسسة قليلة حيث بلغت النسبة التي صرحت بقلّة الدورات تمثل 80 % و أما نسبة 20% أجابت بأنها كثيرة و هذا يدل على أن أغلب العاملين بالمؤسسة لا يحتاجون لبرامج مكثفة للتكوين و هذا راجع لكفائتهم و تأقلمهم مع طبيعة العمل في المؤسسة

هل تغيرت طريقة عملك للأحسن بعد تلقي التكوين؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

#### جدول رقم 13 تغير طريقة العمل للأحسن بعد تلقي التكوين

من الجدول نرى نسبة 80% من الموظفين صرحوا أن طريقتهم تغيرت للأحسن بعد تلقي التكوين وهذا ما يدل على كفاءة البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة و بنسبة ضئيلة تمثلت بـ 20 % صرحت بعدم التحسن لأسباب مختلفة

هل تلقيت ترقية بعد التكوين؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة

نعم	7	35%
لا	13	65%
المجموع	20	100%

#### جدول رقم 14 الترقية بعد التكوين

من الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين تلقوا ترقية بعد التكوين بلغت 35% و هذا راجع لزيادة قدراتهم و مهاراتهم بعد التكوين و تطورهم للأحسن مما يحقق إحتياجات المؤسسة أكثر أما النسبة التي أجابت بعدم تلقيها الترقية بعد التكوين فقد بلغت 65%

هل تتوافق البرامج التكوينية مع الإحتياجات التكوينية في رفع الأداء؟

التكرار الإيجابية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	55%
لا	09	45%
المجموع	20	100%

#### جدول رقم 15 موافقة البرامج التكوينية مع الإحتياجات التكوينية

من الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من الموظفين أجابوا بأن البرامج التكوينية تتوافق مع الإحتياجات التكوينية في رفع الأداء و نسبة 45% أجابوا بأنها لا تتوافق هل تتنوع طرق وأساليب التكوين؟

التكرار الإيجابية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

### جدول رقم 16 طرق و أساليب التكوين

من الجدول نرى أن النسبة الأكبر التي صرحت بأن هناك تنوع في طرق و أساليب التكوين ب60% و أما النسبة التي صرحت بعدم التنوع في الطرق و الأساليب بلغت 40% و هذا ما يدل على أن الإجابة بنعم هي النسبة الأكبر و هذا يدل على أن المؤسسة تتنوع في طرق و أساليب التكوين

هل تتطابق الأهداف التكوينية مع أهداف المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

### جدول رقم 17 مطابقة الأهداف التكوينية مع أهداف المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابت بأنه هناك تطابق بين الأهداف التكوينية مع أهداف المؤسسة و نسبة 40 % صرحت بأنه لا يوجد تطابق هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
10%	02	نعم
90%	18	لا
100%	20	المجموع

### جدول رقم 18 تناسب الأجر مع الجهد المبذول

من الجدول نرى أن نسبة 10% فقط من أفراد العينة تتقاضى أجرا يتناسب مع الجهد المبذول و نسبة عالية جدا تمثلت ب 90% صرحت بعدم الرضا عن الأجر المتقاضى

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
15%	03	نعم
85%	17	لا
100%	20	المجموع

نتيجة جهدهم و هذا ما يدل على عدم الرضا بالأجر مقارنة بمجهودهم

هل سياسة الأجور المتبعة عادلة :

جدول رقم 19 سياسة الأجور المتبعة

من الجدول نرى أن نسبة 15 % من أفراد العينة أجابت بأن سياسة الأجور المتبعة عادلة داخل المؤسسة فيما يرى النسبة الكبرى من أفراد العينة ب 85% أنه لا يوجد عدل في سياسة الأجور داخل المؤسسة و هذا ما يدل كذلك على عدم رضا أغلب أفراد العينة فيما يخص سياسة الأجور

هل سبق وأن تلقيت مكافآت؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار
		الإجابة
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 20 تلقي المكافآت

من الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة قد تلقوا مكافآت خلال عملهم و نسبة 30% قد صرحوا بأنهم لم يتلقوا مكافآت و النسبة المئوية الأكبر تدل على أن المؤسسة تقدم كفاءات إزاء عملهم في المؤسسة و مقابل خدماتهم

هل تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 21 تفضيل العمل بالمؤسسة عن غيرها

من الجدول نرى بأن الموظفين الذين يفضلون العمل بهذه المؤسسة قد بلغ 60% فيما بلغ عدد العينة الذين يفضلون العمل بغير هذه المؤسسة بنسبة 40% و هذا يدل على أن كمية الرضا في هذه المؤسسة لا يتوفر بصورة كبيرة بالنظر لتقارب النسب

هل أنت راض عن برامج التكوين بمؤسستك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 22 الرضا عن البرامج التكوينية

من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الموظفين راضين على برامج التكوين التي تقوم بها المنظمة و أما عدد الموظفين الذين لديهم عدم الرضا عن هاته البرامج فقد بلغ 40% و هذا يدل على أن البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسة ناجحة بصورة مقبولة



هل أنت راض عن مكان عملك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 23 الرضا عن مكان العمل

من الجدول نرى أن أفراد العينة التي لديها رضا عن مكان العمل بها تمثل ب 60% و أما 40% ليس لديهم رضا عن مكان عملهم و لهذا يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار توزيع العاملين حسب رضاهم مما يؤدي لإنتاجية أو تقدم في العمل بنسبة أكبر

هل وظيفتك تمنحك تقدير من الآخرين؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإيجابية
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 24 تقدير الآخرين عن طريق الوظيفة

من الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من إجابات العاملين بأن وظيفتهم تمنحهم تقدير من الآخرين و هذا ما يدل على أن العمل بهذه المؤسسة يمنح للموظف تقدير و إحترام من المجتمع و نسبة 30% صرحوا بأنها لا تمنحهم تقدير من الآخرين بتاتا و ذلك قد يعود لحسب مرتبتهم في العمل أو لعدة أسباب أخرى

هل لديك اوقات راحة وهل تساعدك؟

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار الإجابة
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم 25 أوقات الراحة

من الجدول نلاحظ أن نسبة 75 % من أفراد العينة قد صرحوا بأن لديهم أوقات راحة في هذه المؤسسة و كذلك تساعدهم مما يدل على أن هناك عدل بين أوقات العمل و الراحة و نسبة 25 % صرحوا بأنه ليس لديهم أوقات راحة كبيرة كما أنها لا تساعدهم

# الفصل الخامس :

## مناقشة النتائج و تفسيرها

### تمهيد :

انطلاقا من تحليل الشواهد و تفسيرها و استخلاص الحقائق منها، نحاول في هذا الفصل عرض و مناقشة نتائج الدراسة الجزئية و العامة، المتوصل إليها، انطلاقا من البيانات الإحصائية المعطيات الميدانية و ربطها بالفصل النظري المرجعي لتسهيل إدراكها و تبيان دلالتها و مغزاها العلمي.

و سيتم عرض النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات.

## • تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

في دراستنا هذه طرحنا فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين للسير بمقتضاها لمعالجة المشكل، و قد تم خلال المسار للدراسة في جانبيها النظري و الميداني لنصل إلى التطبيقي بجمع البيانات و الدلائل و البرهنة على صحة كل فرضية.

### 1. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر، أظهرت النتائج بصورة واضحة كما هو مبين في الجداول رقم 2-4-5-6-7-9 بأن الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين أن مستوى الرضا لديهم على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة التكوين ظهر مرتفعا و ذلك حسب النتائج المتحصل عليها، و التي تفيد أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن سياسة التكوين التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية كثيرا ما تستخدم على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة فكثرة تطبيقه يخلف نسبة رضا عالية لدى أفراد عينة الدراسة.

و هذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بتحقق الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها: "البرامج المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية للموظفين تحقق رضاهم". فمن خلال ما وضحته الجداول المذكورة أعلاه نجد أن المؤسسة تنظم برامج تكوين لموظفيها. و هناك دعم من الإدارة العليا لنشاط التكوين ، و نسبة نجاح هذه البرامج التكوينية كبيرة حيث تصح

الفجوة في الأداء و بما أن الإدارة تضع خطة لتقويم فعالية النشاط التكويني مما يؤدي إلى نسبة نجاح أكبر حيث يساعد هذا التكوين على تطوير و تحسين قدرات الموظفين و زيادة كفاءاتهم و يؤهلهم لتطوير مهاراتهم، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون أن تطبيق سياسة التكوين في المؤسسة كان بدرجة عالية.

## 2. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال النتائج الكمية المستفادة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر، أظهرت النتائج و بصورة واضحة كما هو مبين في الجداول رقم 14-15-16-17-18-19 بان الأغلبية الموظفين المستجوبين أن مستوى الرضا لديهم عن مدى تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ظهر منخفض و ذلك حسب النتائج المتحصل عليها، و التي تفيد أن أفراد البحث، إجمالاً يرون أن نظام الأجور و الحوافز التي تشرف عليه الإدارة و عدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لأفراد عينة الدراسة على الرغم من إهتمام المؤسسة بتكوين العاملين لديها و هذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بعدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها " توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و تكوين و أداء الموارد البشرية " فمن خلال الجداول الموضحة أعلاه نجد أن نظام الأجور و الحوافز المطبق من طرف المؤسسة غير فعال حيث أن مستوى الأجر بالمؤسسة لا يحفزهم إيجابياً في العمل و نسبة 85% أقرت بأن سياسة الأجور المتبعة غير عادلة و أقر معظم أفراد العينة بأنهم لم يحضوا بفرصة ليستفيدوا من زيادة في الأجر ، لهذا فإن أفراد البحث يرون أن تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة كان بدرجة منخفضة مما يخفض مستوى الرضا لديهم .

### ● مناقشة الفرضية العامة:

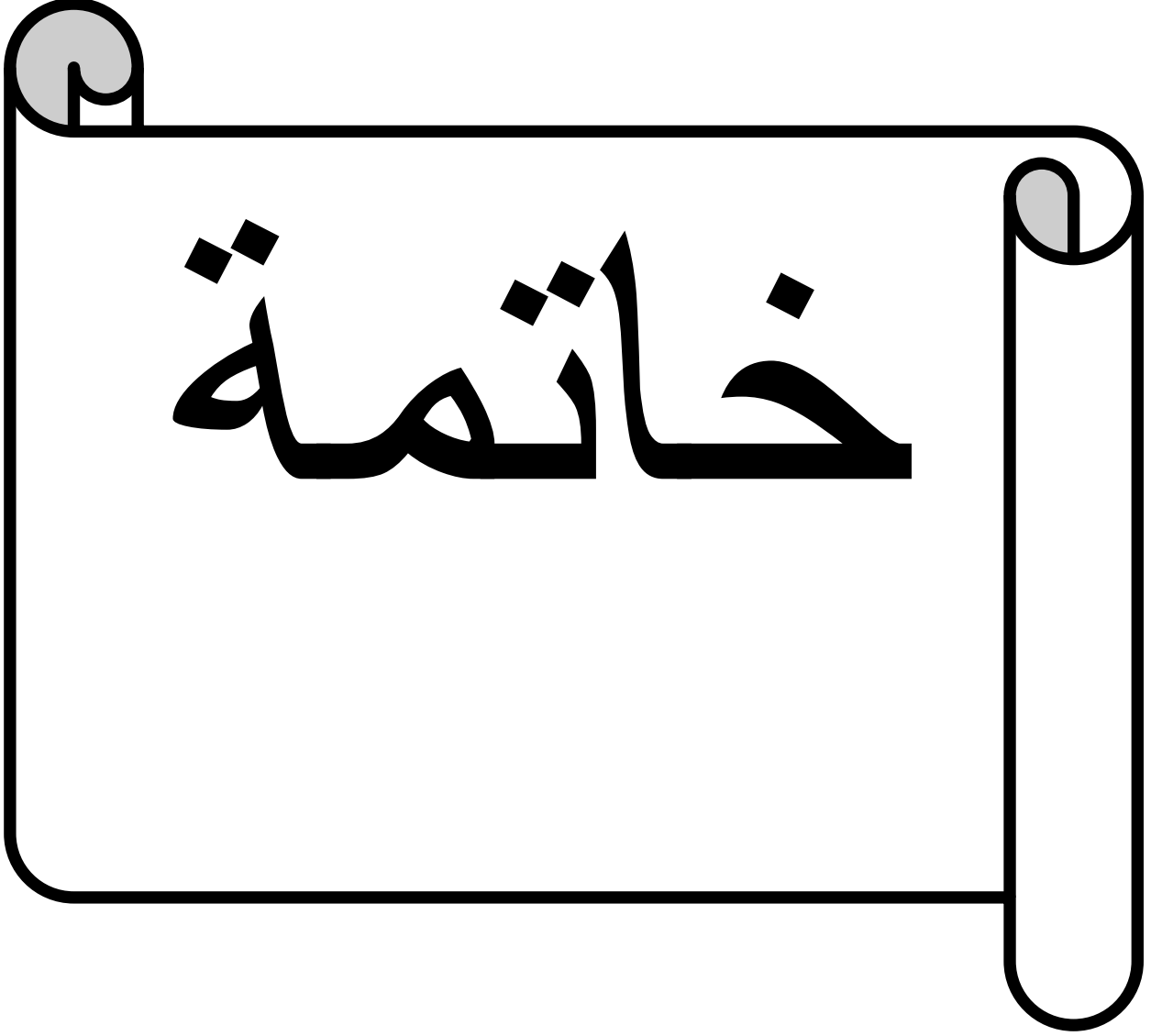
" : يلعب تكوين الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد "

و بما أنه لا توجد علاقة وطيدة بين تكوين الموارد البشرية و رضا الموظفين فإن الفرضية العامة لم تتحقق نسبياً، لأنه تبين من خلال الاستبيان "الاستمارة" أن إدارة الموارد البشرية و إدارة المؤسسة لا يولون أهمية كبرى لنظام الأجور و الحوافز خاصة المادية منها حيث تهتم الإدارة بالبرامج التكوينية على حساب الحوافز، و بالتالي يبقى الموظفون غير راضون.

## الخلاصة :

قمنا بهذا الفصل بعرض نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات و المحاور الأساسية، التي كونت التأسيس النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية و عرضنا النتيجة العامة للدراسة التي أجابتنا عن التساؤل المحوري للدراسة حول ما دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

فالمعرفة العلمية تستوجب إجراء و استخدام المنهج العلمي في الدراسة التي تعتبر أمرا واضحا، لا خلاف فيه، و في فصلنا هذا حاولنا تطبيق الفكرة قدر الإمكان و ذلك من خلال إحاطة العديد من الإجراءات و الأدوات المنهجية التي ساعدتنا على الوصول إلى قياس متغيرات البحث بإبراز دور تكوين الموارد البشرية



خاتمة

## خاتمة :

إن هذه الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي"، كشفت بشكل واضح نتائجها في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة تمثلت آثارها في الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي، و دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، و نقول أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة و موظفيها، و ترمي إلى تحقيق أهدافها، و أهدافهم على السواء من خلال مجموعة من البرامج و الأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم و قوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، متعاملة مع العامل البشري وظيفيا إن صح القول، لإستمرار طاقاته عن طريق إيجاد فرص التكوين و التطوير المناسبة، و رصد الإعتمادات المالية الكافية لها، و رفع الرواتب و الأجور بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي للفرد، إضافة إلى إعطاء الحوافز التشجيعية، و إشاعة ثقافة تنظيمية تبنى على قيم العدالة و المساواة و الإنصاف، التي تساعد على جذب الأفراد و زيادة ولائهم للمنظمة و رضاهم في العمل، كل هذا يؤدي لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، و الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أدائهم و رفع مردودهم كما و كيفا.

و في الأخير نرى أن النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة تبقى في الحدود الزمنية و المكانية البشرية للدراسة، و في حدود الأدوات المستخدمة و كذا الظروف النفسية و الاجتماعية و المادية التي أجريت بها، و التي بإمكانها أن توفر بشكل مباشر و سريع في الاتجاهين السلبي و الإيجابي في الرأي، حول الموضوعين الحساسين للرضا و تكوين الموارد البشرية، سلبي أو إيجابيا كما نرى أنه و بالرغم من صغر حجم العينة المستخدمة فإن نتائجها تبدو محيرة و ملفنة للانتباه و يمكن اعتبارها مؤشرا دالا على وضعية إدارية غير صحيحة، تستدعي دراسة ميدانية شاملة لمقر مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة مستقبلا يقوم بها فرقة من الباحثين المختصين ، تتناول المتغيرين الاثنين: تكوين الموارد البشرية و الرضا الوظيفي ذات الأهمية في مجال العمل الإداري و المترابطة ببعضها البعض ترابطا عضويا، و تستخدم فيها عينة من الحجم الكبير بحيث تشمل كل المستويات الإدارية و مختلف المناطق و الجهات و ذلك من أجل الوقوف على ترسيخ قواعد إدارية صلبة و صحيحة مبنية على أسس و مبادئ علمية سليمة.



## قائمة المراجع

1. إبراهيم أحمد، أحمد (2000) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دط، مصر: دار الفكر العربي.
2. أنس، عبد الباسط (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. أنور سلطان، محمد سعيد (2003) السلوك التنظيمي، د.ط، مصر: دار الجامعة الجديدة.
4. الحريري، محمد سوري (2012) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار البلدية ناشرون و موزعون.
5. الحلاي، إبراهيم عباس (2013) تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفكر العربي.
6. الحموري، صالح سليم (2005) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار كنوز للمعرفة.
7. الدقس، محمد عبد المولى (2005) علم الاجتماع الصناعي، ط1، الأردن: دار المجدلوي للنشر والتوزيع.
8. السلمي، علي (د.س) إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، د.ط، مصر: دار المعارف.
9. الشرايدة، سالم تيسير (2010) الرضا الوظيفي، د.ط، الأردن: دار الصفاء.
10. الطائي، يوسف ححيم (2015) إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. الفريجات، خضير كاظم حمود (2009)، السلوك التنظيمي، د.ط، الأردن: مكتبة الجامعة الشارقة.
12. القيروتي، محمد قاسم (1989) السلوك التنظيمي، دط، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
13. العززي، سعد علي (2013) إبداعات الأعمال، د.ط، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
14. العتيبي، محمد زويد (2010) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
15. العزاوي، نجم عبد الله (2010)، الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية، د.ط، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
16. العزاوي، نجم عبد الله (2013)، تطور إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع..
17. العيسوي، عبد الرحمان (2004)، علم النفس الإداري، ط1، لبنان: دار راتب الجامعية.
18. الكرغي، مجيد (2014) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
19. المبيضين، صفوان محمد (2013) تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. المشعان، عويد سلطان (1994) علم النفس الصناعي، د.ط، الكويت: مكتبة الفلاح.
21. المخبري، كامل محمود (2007) الإدارة أصالة و مبادئ، ط1، الأردن: 2007.
22. النداوي، عبد العزيز بدر (2009) عولة ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

23. بلال، محمد إسماعيل (2004) ( إدارة الموارد البشرية، د.ط، مصر: دار أسامة للنشر والتوزيع.
24. بن دريدي، منير أحمد بن أحمد (2013) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ط1، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
25. حجازي، حافظ محمد (2006) دعم القرارات في المنظمات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
26. حسين، حريم (2000) تصميم المنظمة، ط2، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
27. حسين، حريم (2013) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
28. حسونة، فيصل (2008) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
29. حسونة فيصل (2011) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
30. حفيان، عبد الوهاب (2015) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
31. حمدي، رضا هاشم (2010) التدريب و التأهيل الإداري، ط1، الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
32. دويدار، عبد الفتاح (2006) أحوال علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، مصر: دار المعرفة.
33. سليمان، محمد احمد (2011) الرضا و الولاء التنظيمي، ط1، الأردن: زمزم ناشرون و موزعون.
34. شاويش، مصطفى نجيب (2005) ( إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: جار الشروق للنشر والتوزيع.
35. صالح، احمد علي (2015) إدارة رأس المال البشري، ط1، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
36. عاشور، أحمد صقر (1983) إدارة القوى العاملة، د.ط، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر.
37. دهان، إيمان عامر (2014) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
38. عبد الحي، عبد المنعم (1984) علم الاجتماع الصناعي، ط1، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
39. عبد الجبار، عادل (2007) علم النفس التنظيمي، د.ط، السعودية: مكتبة الملك فهد.
40. عبد الغني، أشرف محمد (2004) السيكلوجية الصناعية و أسس تنظيمها، د.ط، مصر: دار المعرفة الجامعية.
41. عبد فليه، فاروق (2005) السلوك التنظيمي، د.ط، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
42. عبيدات، سليمان خالد (2008) مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، د.ط، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
43. عساف، عبد المعطي (2013) التدريب و تسيير الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
44. عقيلي، عمر وصفي (2005) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار وائل النشر والتوزيع.
45. فرج طريف، شويقي (2002) السلوك الإداري و فعالية الإدارة، د.ط، مصر: جار غريب للنشر والتوزيع.
46. قوي، بوحنية (2008) تنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: مركز الكتب الأكاديمي.
47. كنعان، نواف (2002) القيادة الإدارية، ط1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
48. ماهر، أحمد (2014) اختيار الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار النشر والتوزيع.
49. ماهر، أحمد (2003) ( لتنظيمي، د.ط، مصر: دار الجامعة للطباعة والنشر.

3/المستوى التعليمي :  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### المحور الثاني : التكوين أو التدريب

- هل هناك برامج تدريب بمؤسستك ؟
- ما رأيك في عملية التدريب بمؤسستك؟ ناجحة  غ ناجحة
- اين تجري عملية التدريب ؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة
- هل يعمل التدريب على تصحيح الفجوة في الأداء . نعم  لا
- هل يساعد التدريب على تحسين و تطوير مهاراتك. نعم  لا
- هل تدعم الادارة العليا نشاط التدريب . نعم  لا
- هل ساهمت برامج التدريب في تطوير مهاراتك. نعم  لا
- كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك . كثيرة  قليلة
- هل تغيرت طريقة عملك للأحسن بعد تلقي التكوين. نعم  لا
- هل تلقيت ترقية بعد التكوين. نعم  لا
- هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع الاداء. نعم  لا
- هل تتنوع طرق و أساليب التكوين بالمؤسسة . نعم  لا
- هل تتطابق الاهداف التكوينية مع أهداف المؤسسة . نعم  لا

### المحور الثالث : الرضا الوظيفي

- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول. نعم  لا
- هل الأجر الذي تحصل عليه يسد حاجياتك. نعم  لا
- هل سياسة الاجور المتبعة عادلة. نعم  لا
- هل سبق وأن تلقيت مكافآت ؟ نعم  لا
- هل أنت راض عن عملك نعم  لا
- هل تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها .نعم  لا

- هل أنت راض عن برامج التدريب بمؤسستك  نعم  لا
- هل أنت راض عن مكان عملك.  نعم  لا
- هل وظيفتك تمنحك تقدير من الآخرين.  نعم  لا
- هل لديك أوقات راحة و هل تساعدك؟  نعم  لا

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة

لولاية بسكرة ، و تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :ما هو دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق رضا

الموظفين؟

و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لموضوع الدراسة بحيث تكونت عينة

الدراسة من عشرين موظفا 20 إداريا بمؤسسة مديرية الشباب و الرياضة ، حيث تم انتقاؤهم بطريقة عشوائية بسيطة، و تم تصميم استبيان (استمارة) وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة:

يلعب تكوين الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق رضا الموظفين.

الفرضيات الجزئية:

-تحقق البرامج التكوينية في المؤسسة رضا الموظفين.

-نظام الحوافز المطبق من طرف إدارة المؤسسة يحقق رضا الموظفين.

و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1.تحقق البرامج التكوينية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين.

2.سياسة الأجور و الحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز الأفراد ايجابيا في العمل.

## Summary

This study aimed to know the role of human resource formation in achieving employee satisfaction in the Directorate of Youth and Sports

The study problem was determined by the following question:

What is the role of human resource formation in achieving satisfaction?  
employees?

The descriptive approach has been relied upon because it is the most appropriate approach to the subject of the study, so that a sample was formed

The study consisted of twenty 20 administrative employees of the Youth and Sports Directorate, where they were selected in a

simple random way, and a questionnaire was designed (the study hypotheses were as follows:

General premise:

The formation of human resources plays an important role in achieving employee satisfaction.

Partial Hypotheses:

- Training programs in the organization achieve employee satisfaction.

The incentive system applied by the organization's management achieves employee satisfaction.

The results of the study were as follows:

1. The training programs implemented by the Human Resources Department achieve employee satisfaction.
2. The policy of wages and incentives in this institution does not motivate individuals positively at work.