



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## الموضوع

# دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

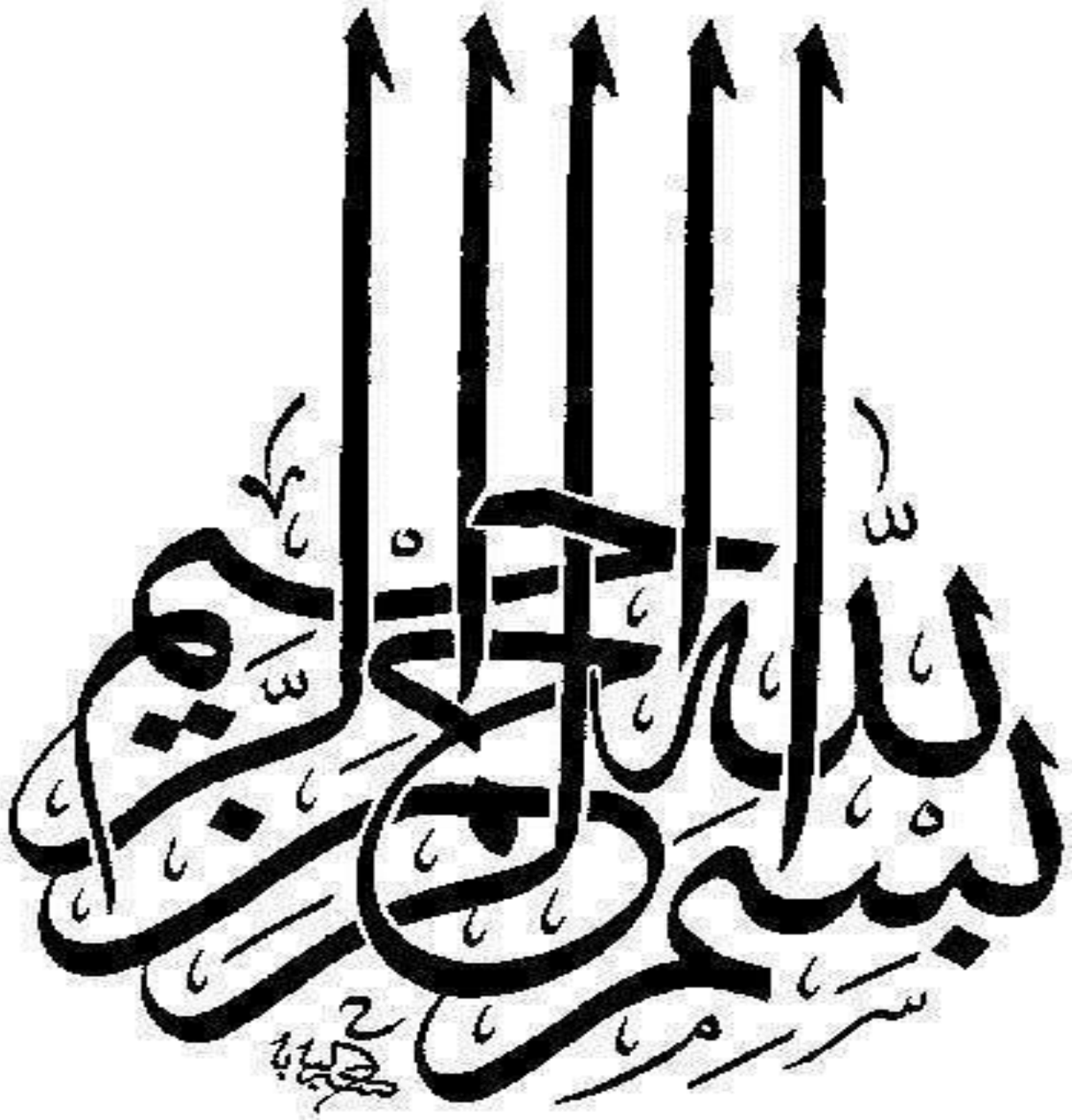
الأستاذ المشرف:

➤ خان محمد ناصر

إعداد الطالب:

➤ ماضوي صالح

السنة الجامعية: 2019/2018



(وَأَسْأَلُكَ رَبِّي بِكَرَمِ الرَّحْمَةِ)

"الضحى: 5"

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمقر المديرية العملية لإتصالات الجزائر، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق رضا الموظفين؟ وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج القياسي ولأنه المنهج الأنسب لموضوع الدراسة بحيث تكونت عينة الدراسة من واحد و أربعين (41) موظفا إداريا بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر، حيث تم إنتقاؤهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم تصميم إستبيان (إستمارة) تكون في صورته النهائية من ثلاث محاور.

وكانت الفرضية العامة للدراسة كالتالي:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق رضا الموظفين.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ظهر دور لإدارة الموارد البشرية لعنصر التحفيز بشكل كبير تجاه العاملين عدا التدريب و تقييم الأداء .
- أظهر العمال رضا وظيفي بشكل عام.
- يوجد بشكل عام دور لإدارة الموارد البشرية في تحقق الرضا الوظيفي، وهو ما ظهر بشكل مفصل من خلال التحفيز الذي أبدى دورا فعالا في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

## **Abstract :**

The objective of this study is to know the role of human resources management in achieving the satisfaction of the staff at the headquarters of the operation of Algeria Telecom. The problem of the study was determined by the following question: Does human resources management have a role in achieving employee satisfaction?

The descriptive approach and the standard curriculum were adopted as the most suitable method for the subject of the study. The sample of the study consisted of forty (40) administrative staff in the practical administration of the communication of Algeria, where they were selected in a simple random way. The questionnaire was designed in a final form of three axes .

The general hypothesis of the study was as follows:

Human resources management plays an important role in achieving employee satisfaction.

The results of the study were as follows:

- The role of human resource management of the stimulus component has grown significantly towards staff except training and performance evaluation.
- Workers showed job satisfaction in general.
- In general, there is a role of human resources management in achieving job satisfaction, which was demonstrated in detail through the motivation, which showed an active role in achieving job satisfaction in The practical direction of algerian communications of Biskra.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	<b>abstract</b>
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ- ث	المقدمة العامة
<b>01</b>	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
06	المبحث الثاني: الوظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
18	خلاصة الفصل
<b>20</b>	<b>الفصل الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي</b>
21	المبحث الأول: مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي ونظرياته
21	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

22	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
23	المطلب الثالث: النظريات الرئيسية المفسرة للرضا الوظيفي
27	المبحث الثاني: دراسة عامة لجوانب الرضا الوظيفي وأهميته وأنواعه
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
32	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي وأهميته
32	الفرع الأول: أبعاد الرضا الوظيفي
35	الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
36	الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
36	المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي
37	المطلب الأول: نظام التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي
38	المطلب الثاني: التدريب ودوره في خلق الرضا الوظيفي
40	المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري وأثره على الرضا الوظيفي
42	خلاصة الفصل
44	الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-
45	المبحث الأول: لمحة عامة عن إتصالات الجزائر
45	المطلب الأول: تقديم عام عن إتصالات الجزائر - بسكرة-
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر وتحليله
46	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
47	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
48	المطلب الثالث: أهداف وأنشطة إتصالات الجزائر
48	الفرع الأول: أهداف إتصالات الجزائر
48	الفرع الثاني: أنشطة إتصالات الجزائر و الخدمات المقدمة للزبائن
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
52	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
56	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
65	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

68	المطلب الثاني :اختبار الفرضيات الفرعية
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع
84	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور	01
51	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور	02
52	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة	03
52	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	04
53	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
55	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	07
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحفيز	08
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التدريب	09
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تقييم الأداء	10
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول " إدارة الموارد البشرية "	11
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن الوظيفة.	12
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا عن الأجر	13
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا على الزملاء	14
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني " الرضا الوظيفي "	15
65	معاملات الارتباط بين محور وظائف إدارة الموارد البشرية ومحور الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -	16
67	جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار	17
67	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -	18
69	معاملات الارتباط بين الأبعاد: "التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء" ومحور الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -	19
70	جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار	20
70	معاملات الارتباط والتحديد لمعادلة الانحدار	21
71	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية من "التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء" على الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -	22



## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	01
09	الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية	02
10	مراحل عملية التوظيف	03
24	سلم ماسلو للحاجات	04
26	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي	05
40	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	06
41	نموذج بورترو لولر ( <i>Portro loler</i> ) للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.	07
46	الهيكـل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر-بسكرة-	08
52	نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة	09
53	نسبة توزيع العمر في العينة	10
54	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	11
55	نسبة توزيع عدد سنوات الخدمة في العينة	12
66	معادلة خط الانحدار البسيط	13
68	لوحة إنتشار الأخطاء العشوائية للفرضية الرئيسية	14
71	لوحة إنتشار الأخطاء العشوائية للفرضيات الفرعية	15

# مقدمة

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين، باعتباره عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ومرافق المعلومات بشكل خاص، فهو أساس نجاحها أو فشلها، حيث أنه كلما توفرت الكوادر البشرية المؤهلة والموظفة توظيفاً جيداً كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتها، وبالتالي نجاح هذه المؤسسات. كما حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والإجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه.

ويرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالإرتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

لذلك، تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق رضا الوظيفي من خلال تصميم وإقترح برامج تدريبية، والعمل على تحفيزهم ومتابعة وتقييم أدائهم بصفة مستمرة على المدى الطويل، مما يزيد من درجة رضا وولاء العاملين داخل المؤسسة، بما يُفضي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرفهم.

فالعنصر البشري لا سيما في القرن الحادي والعشرين إتسم بأهمية بالغة التعقيد من حيث التعامل معه، فهو الغاية أو الوسيلة الذي تتطلع نحو تحقيق رغباته وإتجاهاته، ولولا الأهمية التي يحتلها العنصر البشري لما كان لهذه التطورات الأهمية التي إتسم بها، فالفرد يعد محور التطورات ولولا الفرد لما إستطاعت المؤسسات في تحقيق أهدافها. وبناءً على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

" هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة؟"

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور التحفيز في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال؟
2. كيف يمكن لسياسة التدريب من تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟
3. هل تقييم مستوى أداء الفرد له دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؟

**الفرضيات:**

وللإجابة على التساؤلات التالية نقترح الفرضيات التالية:

1. للتحفيز دور مهم وكبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
2. يمكن لسياسة التدريب أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمستوى أداء الفرد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

**أهمية البحث:**

تنبع أهمية الدراسة في توضيحها كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التعرف على الأساليب المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة، ومن ثمة تحقيق الجودة في خدماتها المقدمة.

### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
3. التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

### الدراسات السابقة:

1- الدراسة بعنوان " مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين- دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بسوق أهراس "من إعداد بوضياف عادل سنة 2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والقواعد والسياسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحقيق فعالية المؤسسة، وقد كشفت هذه الدراسة عن انخفاض شديد في مستوى الرضا لدى الأغلبية من الموظفين بين جميع المستويات الإدارية، وتأثيرها السلبي على مستوى رضاهم نتيجة القصور الكبير في تلبية السياسات الأساسية.

وبناءً على هذه النتائج تم التوصل إلى الإقتراحات التالية : إعادة النظر في كيفية إختيار المتقدمين لمناصب التخصص وذلك بإخضاعهم لإختبارات ومقاييس نفسية لإثبات مدى قدراتهم وقابليتهم للإطلاع بالمهام ذات الطابع التخصصي كالصيانة، الإعلام الآلي، التسيير... إلى غير ذلك.

2- الدراسة بعنوان " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة" من إعداد حميد باجة، سنة 2014 .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته وأن مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا، كما توصل أيضا إلى أن العاملين بالمؤسسة لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز.

3- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2017.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية، التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية، إبراز التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الإحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية.

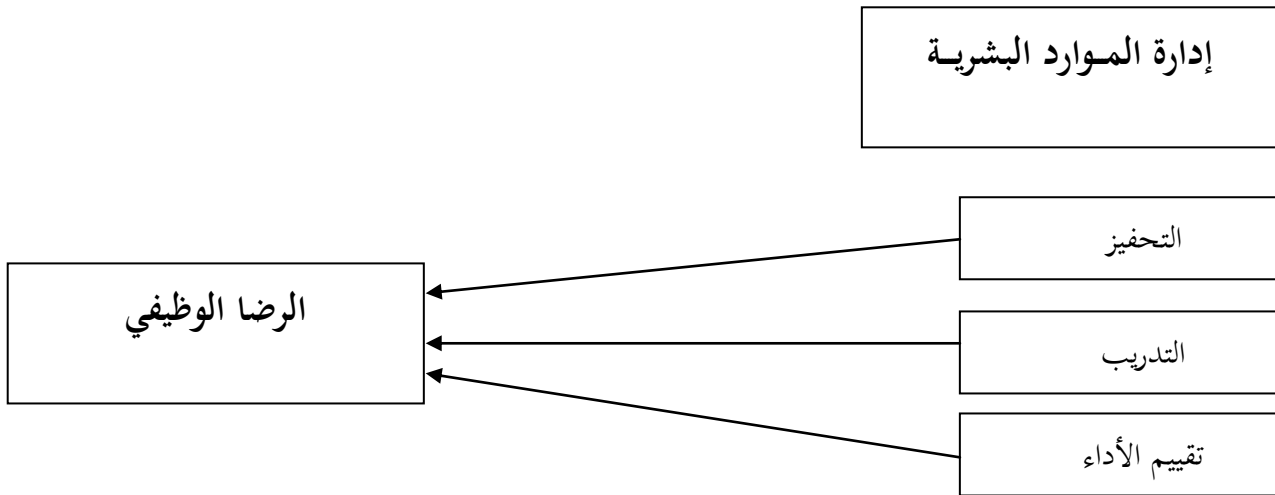
4- دراسة صبيان إيمان تحت عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012. حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة توصلنا إلى:

- هناك بعض التطابق في الدراسات السابقة والدراسة الحالية من الجانب النظري لموضوع الرضا الوظيفي.
  - هناك اختلاف في الدراسات السابقة من ناحية الزمان والمكان.
  - هناك اختلاف في الدراسات السابقة من حيث اختيار الأبعاد وطريقة التحليل للنتائج.
- ومن جانب آخر تعتبر الدراسات السابقة كمرجع نبني عليه بحثنا هذا وتعتبر كمكمل للبحث العلمي.

### نموذج البحث :



### حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2018\_ 2019.
- الحدود الموضوعية: إقتصر هذا البحث على دراسة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الحدود البشرية: إقتصر البحث على موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة-

## التعريفات الإجرائية:

- الحوافز والترقيات: هي مجموعة الفرص المتوفرة من قبل المؤسسة أو المكتبة للعاملين، لتشجيعهم على العمل والإنتاج بكفاءة سواء من خلال الزيادات السنوية، شهادات التقدير... إلى غير ذلك.
- الكفاءة: هي الإستغلال الأمثل للموارد.
- الفعالية: تحقيق الأهداف بكفاءة.
- التمكين: هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بجرية ودون الرجوع إلى الإدارة مع توفير المناخ الملائم.

## هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الإقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول لماهية إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه لوظائف ومراحل إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، أما المبحث الثالث فنشير فيه إلى أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان أساسيات حول الرضا الوظيفي وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في المبحث الأول لمفهوم الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فسيكون حول دراسة عامة لجوانب الرضا الوظيفي وأنواعه وأهميته، والمبحث الثالث ندرس إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في ثلاثة أبعاد التحفيز والتدريب وتقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي المديرية العمالية لإتصالات الجزائر-بسكرة- من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث سنوضح فيه قوة العلاقة بين المتغيرين ونتائج الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات.

## الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

## تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية بإختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، لذلك اهتم الباحثين بوضع الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من تخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ولأن المورد البشري هو أساس نجاح جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعتها، ومن هذا المنطلق يسعى المدراء والمسؤولون جاهددين لتوظيف هذا المورد وإدارته بشكل يحقق المنفعة المتنامية والمتجددة للكائن البشري ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة يجب أن تتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فالنمو الاقتصادي يتضمن حدوث تغيرات أساسية في هيكل المجتمع بمختلف قطاعاته وأنشطته، ويؤدي بدوره إلى إحداث تغيرات مماثلة في هيكل القوى العاملة في مختلف المهن بما يتضمن مهارات جديدة وزيادة في المعرفة وبذلك يظهر دور المؤسسة في إبراز تلك الاحتياجات وهذا يساعد على ظهور نمط جديد لإدارة الموارد البشرية.

وعلى ضوء ذلك سوف يتضمن هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

المبحث الثاني: وظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية



## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على المورد البشري والذي يعتبر أثمن مورد باعتباره الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة، ولمواجهة التحديات الحديثة لابد من الاهتمام أكثر بهذا المورد سواء على المدى القريب أو البعيد، وسنحاول في هذا البحث التطرق إلى: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ومفهومها كما نوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

## المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

يرجع تاريخ وظيفة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة الصناعية أو النهضة الصناعية، حيث بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمؤسسات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها إدارة شؤون العاملين، إدارة الأفراد. ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها وتعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين في الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيوهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

فما يلاحظ من مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالمورد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار السلامة، 2008، ص، ص، 09، 10.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق أولاً إلى تعريف الإدارة ثم إلى تعريف الموارد البشرية كما يلي:

تعرف الإدارة لغة انطلاقاً من كلمة الإدارة Administration والتي تعني تحقيق غرض معين، ولقد اشتقت كلمة الإدارة من كلمة لاتينية التي تتكون من Ad et ministrare ومعناها أداء الخدمة.<sup>1</sup>

وهناك تعريف آخر أن الإدارة من الفعل أدار وتعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.<sup>2</sup>

والموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تدريبهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>3</sup>، كما تعرف على أنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة حديثاً في تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

وبالتالي هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي:

تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وقد تسمى بإدارة شؤون الأفراد، أو إدارة الأفراد أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين، إلا أن المسمى الحديث هو إدارة الموارد البشرية.<sup>5</sup>

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط والاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات بين العمال، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.<sup>6</sup>

كما ينظر لها بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة من أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المؤسسة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> -خديجة براكلي و فطومة عيان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل راس المال الفكري، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، دفعة 2017/2016، ص 03.

<sup>2</sup> -أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال -أساسيات و اتجاهات حديثة -، دار العبيكان للنشر و التوزيع، السعودية، 2014، ص 20.

<sup>3</sup> -حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004م، ص 25.

<sup>4</sup> -إسماعيل حجازي و معاليم سعاد، مرجع سابق، ص 19.

<sup>5</sup> -محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر و التوزيع، مصر، 2014، ص 17.

<sup>6</sup> -صلاح الدين عبد الباقي و حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص 04.

<sup>7</sup> -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

كما أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

ويعرفها بيريتي ( periti ) بأنها: إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافقا بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في ساحة العمل.<sup>2</sup>

ويعرفها ليتسوان ( Letswan ) مسؤولية كوظيفة من وظائف المؤسسة تمكن في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف.<sup>3</sup>

ويعرف كل من أمري وقونين ( Ameri & kunin ) بأنها مجموع الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام إلى مهام إدارية ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية.<sup>4</sup>

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية مهما اختلفت مسمياتها تعتبر من الوظائف المهمة في المؤسسة لأنها تهتم بأبرز عنصر وهو الموظف من تدريبه وتنميته وتحفيزه ومن ثم تقييم أدائه، وبالتالي تضمن له حقوقه حتى يقوم بواجباته وبذلك ضمان نجاح المؤسسة وبقائها.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

على الرغم من الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية من خلال الحرص على إيجاد العلاقات الطيبة بين العاملين وتطوير العاملين أنفسهم بحيث يشعرون بتوافق تام، أو بأكبر قدر ممكن من التوافق بين حاجاتهم الشخصية وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها، فإن الباحثين لم يجمعوا على الوضع التنظيمي الأمثل لهذه الإدارة، بل تعددت الآراء حول الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة الاستشارية بطبيعتها، وينبثق هذا التعدد في الآراء من ارتفاع المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وارتباطها بالمدير العام أو نائبه لشمول مهامها التي تتمثل في وضع السياسات في المجالات المختلفة لهذه الوظيفة، ومساعد الدوائر والأقسام المختلفة في التنظيم عن تطبيقها من خلال تقديم المشورة، وتظهر الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارة من خلال تجاوز الإشراف مدير إدارة الموارد البشرية العاملين تحت أمرته، إلى تقديم خدماته إلى دوائر أخرى في مجالات الاختيار والتعيين والترقية وتقدير أحوار ومزايا العمل، حتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة، فإن العلاقة بين مدير الموارد البشرية، ورأس الجهاز الإداري على علاقة وثيقة مستمرة، وهو أمر يثير حساسية لدى

1- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص21.

2- Jean Marie Peritte, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p32

3- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, ed Avmond colin ,Dallaz, 2000, p16

4- François GONIN et Yves Emery, Dynamiser les ressources humaines, presse poly technique et niversitaires, Lausanne, 1999, p16.

التنفيذيين على نفس المستويات المماثلة أو دونها، الذين يشعرون أن صلاحيات مدير الموارد البشرية أكبر مما يجب وإنها تقلص من صلاحياته.

أما الوظيفة التنفيذية والممكن تسميتها بوظيفة التنسيق فتتمثل في الإشراف على نظم سياسات إدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها بين مختلف أقسام التنظيم الإداري وعدم اختلاف التطبيق بينهما، وتعميم التعليمات والإرشادات في هذا السياق، ويقتضي لمثل هذا الدور مهارة خاصة، بحيث يعتبر مسؤول الموارد البشرية نفسه مصدرا للمساعدة وحل الإشكالات أكثر من كونه مصدرا للسلطة والأوامر.

أما الدور الآخر لإدارة الموارد البشرية فهو دور إستشاري الداخلي الذي تحال إليه الإشكالات في التعامل مع العاملين في مجالاتها المختلفة، وذلك من أجل دراسة الموضوع وتقديم الرأي في كيفية التعامل معه بشكل يكفي الدوائر المختلفة من التصرف بشكل يتناقض مع السياسات وخلق سوابق تربك العمل.

إن تشابك هذه الأدوار المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تثيره من حساسية تحتم الحرص الشديد في عملية إختيار القائمين على هذه الدوائر، بحيث تكون لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع العاملين بشكل إيجابي، بحيث يرون فيهم مصدرا للمعلومات والتنسيق وحل المشاكل بدل دور الباحثين عن المشاكل وممارسة الضغوط على العاملين بحكم ما يعرفون عنه منذ بداية إنضمامهم للعمل وهو أمر لا يتوفر لأي دائرة أخرى في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الوظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية وتطوير قدرات الفرد وإرضائه وولائه للمؤسسة عن طريق سياستها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، فالمورد البشري باعتباره العنصر الجوهرى لنجاح أي مؤسسة وإستمراريتها باعتبار إدارة الموارد البشرية عملية ضرورية للاستجابة لمتطلبات الأفراد داخل المؤسسات من اجل الوصول إلى أعلى مستويات أداء وتحقيق رضا الأفراد ولأنهم عن مختلف جوانب عملهم.

#### المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعه من الوظائف المتنوعة، خاصة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة، فقد نجد أنشطة الإستقطاب، وجذب الكفاءات الملائمة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى متابعة الأعمال وتقييمها ومراقبتها، كما تقوم بتنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية، ويتجلى ذلك في الوظائف الإدارية والوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية كالآتي:

<sup>1</sup>. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، الاردن، 2011، ص، ص، 70، 71.

1- وظائف الإدارة لإدارة الموارد البشرية:

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، فتقسم الإدارة منها إلى أربع وظائف كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على موقع الانترنت <https://mawdoo3.com> اطلع عليه يوم 03-06-2019م، على الساعة 09:00.

من خلال الشكل أعلاه نجد الوظائف الإدارية التالية:

أ- وظيفة التخطيط:

يربط تخطيط الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية برؤية المؤسسة، رسالتها، وأهدافها، وخططها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث الهدف الأساسي لعملية التخطيط هو الحصول على العدد المناسب من الموارد البشرية، الذين يملكون المهارات والخبرات اللازمة للوظائف المناسبة، في الوقت والتكلفة المحددة<sup>1</sup>.

كما تعرف وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها: وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة<sup>2</sup>.

ب- وظيفة التنظيم:

هي تحديد مهام وأعمال الأفراد وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- رولا نائف المعاينة و آخرون، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص28.

<sup>2</sup>- شنوبي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتدريب مستخدمي التربية الجزائر، 2011، ص11.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص11.

وهناك من يعرفها على أنها: تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، والأفراد، العوامل المادية في المؤسسة.<sup>1</sup>

ت- وظيفة التوجيه:

ويقصد توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.<sup>2</sup>

ث- وظيفة الرقابة:

إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينهما طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي:<sup>3</sup>

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.

- تحديد مستويات الأداء الفعلية.

- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة فيه لتعزيز نقاط القوة الثاني ومحاولة معالجة نقاط الضعف.

تعتبر الوظائف الإدارية من النشاطات المهمة في إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة، فهي تعتبر القاعدة الأساس لبناء الوظائف الفنية التخصصية.

2- الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية:

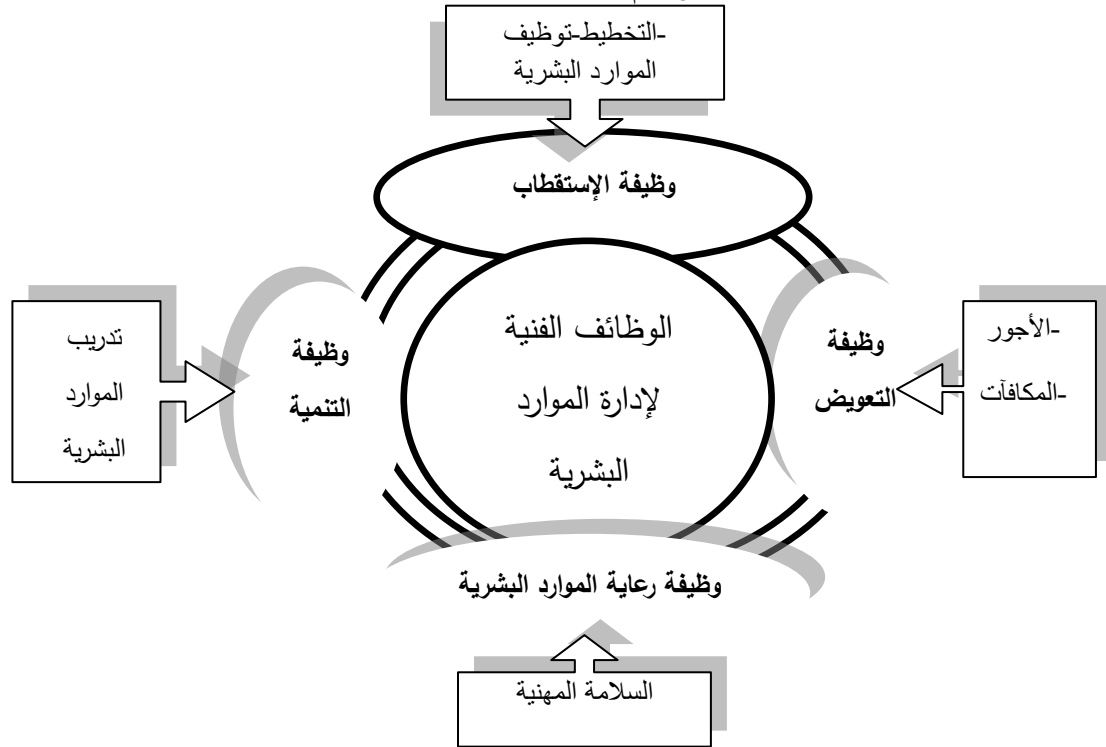
ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف فنية، وذلك راجع إلى اختلاف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم عمالها، لذلك تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية الفنية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>- عبد الرحيم محمد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، على الموقع DR-AMA.COM، اطلع عليه يوم 01-06-2019م، على الساعة 12:00.

<sup>2</sup>-لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه علوم، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص149.

<sup>3</sup>-خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص36.

الشكل رقم(02): الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: ملين علوطي، نفس المرجع السابق، ص150.

من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب، وبالنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، هذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.<sup>1</sup>

ب- تحليل وتصميم الأعمال:

يشمل العمل على مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المترابطة، ويمكن أن يتم تجميع الواجبات والمسؤوليات لتدريب الأعمال بصور وأشكال عديدة، حيث أن تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال، وإيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفة وخصائص الأفراد المتقدمون لشغلها، أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم إنجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2004، ص31.

وإستقلاليتها من مدى ضيق من الواجبات البسيطة والروتينية إلى مجموعة من الواجبات الواسعة والمعقدة التي تحتاج لمهارات عديدة.<sup>1</sup>

ت- التوظيف:

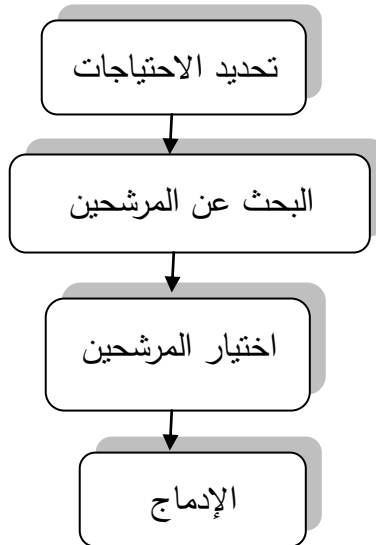
يركز التوظيف على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، وتتضمن هذه الوظيفة الوظائف الفرعية الهامة تشمل إستقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو داخلها، واختيار أفضل المرشحين بإستخدام أساليب متعددة الإختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.<sup>2</sup>

وتمر عملية التوظيف بمراحل هي:

- ✓ تحديد الحاجات
- ✓ البحث عن المرشحين
- ✓ اختيار المرشحين
- ✓ الإدماج

كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مراحل عملية التوظيف



La source: Jean Marie peretti,ressources humaines et gestion de personnel, paris,2002,p79.

من خلال الشكل أعلاه تتضح المراحل التالية:

- ✓ تحديد الحاجات:

إن الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة إلى تغطية المنصب الشاغر، والتي يعبر عنها من خلال طلب

التوظيف الدائم المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب على المعلومات التالية:

1-حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إدارة متكامل)، دار حامد، عمان، الأردن، 2013، ص35.

2-سنان الموسوي، مرجع سابق، ص32.



- مستوى التأهيل اللازم
- مستوى الأجر
- تاريخ ومدة الاحتياج والذي يتبع بعد قبوله بإجرائيين مهمين هما:
- تحل المنصب ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد وثيقة تشمل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب، بمهمته ووضعيته في الهيكل التنظيمي.
- ✓ البحث عن المترشحين:
- في هذه الخطوة يتوفر لدى المؤسسة خياران، إما اللجوء للتوظيف الخارجي أو الداخلي.
- ✓ إختيار المترشحين:
- من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المترشح الأنسب للمنصب.
- ✓ الإدماج:
- تمثل هذه المرحلة في إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المنصب الشاغر عموما من ثلاث مراحل:
- مرحلة الإعلام: وفيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويلا لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه.
- مرحلة تعلم المهنة: وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظف من أجله، لتنتهي حين اختفاء الأخطاء.
- مرحلة العطاء الشخصي: والتي أساسها المرحلة السابقة، أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل، المؤسسة، المحيط، وبالتالي يكون على إستعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة.<sup>1</sup>
- ث- التدريب:
- يقصد بعملية التدريب تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى، يقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر بأقل قدر وفي أقل مدة ممكنة مع جودة وإرتفاع مستواه، مع المحافظة على صحته النفسية والجسمية<sup>2</sup>.
- وتكمن أهمية التدريب في:<sup>3</sup>
- كسب المتكون للمهارات والمعارف ذات العلاقة المباشرة بالعمل مما يرفع في إنتاجيتهم.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع الظروف العمل وبث روح الإنتماء.
- بإعتباره جهدا منظما ومخططا فإنه يعمل على تحسين الأداء الحالي للفرد والجماعة.
- يساعد على إستقرار الإنتاج في المؤسسة.

<sup>1</sup>-إسماعيل حجازي و معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، 2013، ص ص 34-38.

<sup>2</sup>-عبد الرحمن عيساوي، علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص 56.

<sup>3</sup>-الطاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 240.

- يعمل على تبادل الخبرات بين المتكويين وتبادل مهاراتهم الخاصة ما إذ تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل الأفكار.

ج- الأجر:

يعتبر موضوع الأجر والرواتب، من المواضيع الهامة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل العاملين في المؤسسات، لذلك تعرف الأجر على أنها تعويض يحصل على عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجه غير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد<sup>1</sup>، وتمثل الأجر (التعويضات) نسبة لا بأس بها من تكلفة العامل في معظم المؤسسات وعلى إختلاف أنواعها، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجر بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة.

لضمان وضع نظام سليم للأجر لا بد من:<sup>2</sup>

- تقييم الوظائف.

- تحديد نظم دفع الأجر.

- تحديد نظام الحوافز.

- تحديد لوائح الجزاءات.

ح- التحفيز:

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدربين حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه على المدربين فهم طبيعة التحفيز.

وتعرف الحوافز على أنها ما يحصل عليه الفرد في المؤسسة مقابل عمله فيها وإلتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها.<sup>3</sup>

ويتحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها:<sup>4</sup>

- تحقيق الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع كفاءة الإنتاجية للعمال.

- تخفيض الفاقد في العمل بوجود المجالات المادية والبشرية.

- شعور العاملين بوجود العدالة داخل المؤسسة.

- جذب العامل الكفاء إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والإلتزام والاستقرار لديه.

<sup>1</sup>-أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، مصر، 2005، ص169.

<sup>2</sup>-لمين علوطي، مرجع سابق، ص151.

<sup>3</sup>- ليا زيد وهيبه، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة كلية المأمون، جامعة معسكر، العدد 22، 2009، ص 26.

<sup>4</sup>-عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2009، 190.

- التقليل من ظهور بعض مشكلات العمل كالغيابات، الصراعات داخل المؤسسة.

خ- السلامة المهنية:

تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة من وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على المورد البشري وتجنبه الحوادث والإصابات التي تعترض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة.

ويقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها المورد البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.<sup>1</sup>

كما أن هناك وظائف فنية أخرى تتمثل في إدارة الأداء، والمقصود بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المدبرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.<sup>2</sup>

كما تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بتنظيم علاقات العمل الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الموظفين العاملين في حرية إختيار ممثلهم وإشباع رغباتهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد البشرية.

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل هي:

#### أولاً: مرحلة تحديد وتوفير الإحتياجات من الموارد البشرية:

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالآتي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية.

- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 257-258.

<sup>2</sup> عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2013، الجزائر، جامعة الشلف ص 15.

<sup>3</sup> شلالى عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البلدة 2007، ص 110.

- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإرشادي.
  - توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.
  - إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية، لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.
- ثانياً: مرحلة ضمان استمرارية الموارد:

- لضمان استمرار عمل الأفراد في المؤسسة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثراً، ومن أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:
- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الموظفين إلمام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.
- إدارة المكافآت بشكل إستراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المؤسسة وخطة العمل.
- وضع إقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل ومراجعة المهام.
- تقسيم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين.
- الإهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل.
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المؤسسة بالتزاماتها القانونية والضمانية.

### ثالثاً: مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية:

- من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين بإعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة، وهذا يتحقق من خلال القيام بالآتي:
- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكد من سلامة تطبيقها، وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد.

- وضع خطة لقيام المؤسسة بتقديم ما يمكن لمن أئهو العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ساهمت التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في ممارساتها ونشاطاتها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

#### 1. إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على المورد البشري، وركزت على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.

- التمكين.

- تحقيق رضا المستهلكين.

- التركيز على العمليات.

- التحسين المستمر.<sup>2</sup>

#### 2. تحديات المنافسة:

تعتبر المنافسة أهم تحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم وإتجاهات الموظفين، بحيث أن أهم ما يميز البيئة العالمية، ويتحتم ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمنافسة على إستقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي، حيث أن المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية فقط بل هي عملية الإنتشار في مجال إستقطاب الموارد البشرية، المهارة مفتوحة وعلى نطاق عالمي.<sup>3</sup>

#### 3. التحديات التكنولوجية:

من الفيديو إلى الأنترنت، فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة-، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص، ص46، 47.

<sup>2</sup> -خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2013، ص 24.

<sup>3</sup> -مجانى غنية و بن ساعد يمينه، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2016، ص294.

التي تقدمها التكنولوجيا ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصورا عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزء حيويًا ومنتجا في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحنى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فإنهم قد يواجهون خطر إستيعاب المعلومات لهم<sup>1</sup>.

4. التحديات البيئية:

إهتم العالم بقضية البيئة وضرورة وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة، وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الإهتمام على مختلف مؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وإنعكس هذا الإهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهيل لمعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيام العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا إهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة بإعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج وأساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والإستثمار في المشروعات التنموية البشرية للتقدم الإنتاجي<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

برزت أهمية الموارد البشرية تبعا لتنوع وتعدد أنشطة المؤسسات في الوقت الحاضر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعمل هذه الأخيرة على توفير أهم احتياجات ومتطلبات 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 ومتطلبات العصر، دون أن تُحمل المؤسسة الجانب التنظيمي السائد والذي يحافظ على إستقرارها ونمائها، فتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الإهتمام بأفرادها، يؤدي حتما إلى فعالية تنظيمها ورضا أفرادها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

#### المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة يمكن تلخيص أهمها في:<sup>3</sup>

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

<sup>1</sup> - صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص15.

<sup>2</sup> - طرطار خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -، 2015/2016، ص21.

<sup>3</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011م، ص39.

- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
  - اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
  - إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
  - الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشمل موحد.
  - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافة والعلمية لهم.
  - توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.
- المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.**

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة والتي تؤثر على مردوديتها ومكانتها، ولها العديد من الأهداف التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالي من العلم والكفاءة والفعالية. تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- ضرورة حصول المؤسسة، وفي الوقت المناسب، على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الإستجابة لضغوطات المحيط وتتضمن نجاح إستراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكنها من تحقيق هذا المعنى.
  - لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن ينجح إن لم يأخذ في الحسبان دوافع وإحتياجات الموظفين المتلقين له، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين، والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها إرتفاع دوران العمل، الغياب، الإحساس بعدم الانتماء.
  - العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية ببقية الإدارات والتي تسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بخدمات ومساعدات وأراء الأولى حتى تنجز أعمالها، وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل.
- محور إهتمام إدارة الموارد البشرية هو المورد البشري الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفرق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاتها، فأهميتها تأتي من أهمية هذا المورد البشري الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

<sup>1</sup>-رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، جامعة سطيف، 2013/2014، ص21

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية حيث لاحظنا كيف تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، كما لاحظنا بأن هذه الإدارة هي مجموعة من السياسات والأنشطة والوظائف المتكاملة والمتداخلة والتي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل ومختصي الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة وكذلك ينعكس على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.



## الفصل الثاني

### أساسيات حول الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للمنظمة والدعامة الأساسية لها، ومن هذا المنطلق كان لابد أن يولى هذا المورد البشري جانبا من الإهتمام والأهمية خاصة أنه يمضي جل وقته في العمل داخل المؤسسة، ومن الحقائق العلمية أن عطاء الموظف وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه وهو يمثل مؤشر هام على فعالية المؤسسة.

وعلى ضوء ذلك سوف يتضمن هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: مفهوم وخصائص نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: دراسة عامة لجوانب الرضا الوظيفي وأنواعه وأهميته

المطلب الأول: أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي وطرق قياسه

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الرضا الوظيفي وأهميته

المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: نظام التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: التدريب ودوره في خلق الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: تقييم الأداء المورد البشري وأثره على الرضا الوظيفي

## المبحث الأول: مفهوم وخصائص الرضا الوظيفي ونظرياته

إن من أهم عوامل نجاح الموظف العامل في المؤسسة هو رضاه عن المهمة الموكلة إليه، إذ يعد الرضا الوظيفي للموظفين أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، كما نتناول في هذا المبحث الرضا الوظيفي مفهومه، خصائصه ونظرياته.

**المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.**

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت إتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لإختلاف نظرة وإتجاهات الباحثين لإختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الإتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام.

فالرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه<sup>1</sup>.

أما في الإصطلاح فقد عرفه أوارد وشيث (Haward and Sheth) بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة " ثواب " كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"<sup>2</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماماً التضحيات التي يقدمها الإنسان.

ويرى أمبل (Hample) أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه<sup>3</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن الموظف يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها العوائد التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلاً.

مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

### • الرضا الوظيفي:

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به وأهميته بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع.

يعد هوبك Hoppock من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي حيث يعرفه على أنه: مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله، كما صوره لوك Locke وبورتر Porter على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الموظف الحصول عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل.

1 . محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 26.

2 . عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 121.

3 . المرجع السابق، ص 122

ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه إتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الموظف العامل، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والإقتصادية والإدارية المتعلقة بوظيفته<sup>1</sup>.

كما عرفه ستون " Stoon " بأنه " : الحالة التي يتكامل فيها الموظف مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها"<sup>2</sup>. ويرى سوبر "أن رضا الموظف عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميول وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته"<sup>3</sup>.

وتشير تلك المعالجات السابقة لمفهوم الرضا على أنه الدرجة التي يشعر فيها الموظف بإشباع حاجاته بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى إحترام الموظف لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات إجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه إنبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي يؤدي إلى مشكلات اقتصادية.

### المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أمثاله من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة من التفاعل الموظفي مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

1 . محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص، ص، 131، 132.

2 . محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص691 .

3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003، ص618 .

● للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الموظف للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

● رضا الموظف عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه على العناصر الأخرى: إن رضا الموظف عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الموظفين وتوقعاتهم<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: النظريات الرئيسية المفسرة للرضا الوظيفي.**

لقد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في الموضوع ذو صلة بالعنصر البشري الذي يطمح دائماً للتقدم، ومن الطبيعي أن يكون من نتائج ذلك وجود مجموعة متعددة من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل، وبحث في طرق قياسه.

**أولاً: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو: (MASLOW'S NEEDS THEORY)**

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان يرى علماء النفس على أن الإحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته وإحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع إحتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو (Maslow) الذي يبين بأن الإحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:<sup>2</sup>

**1. الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية: (BASIC PHYSIOLOGICAL NEEDS)**

وتقع هذه الإحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن إحتياجات الموظف المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها، وتُشبع هذه الإحتياجات عادة بواسطة تصرفات الموظف الإقتصادية، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع إحتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

**2. إحتياجات الأمان: (SAFETY NEEDS)**

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع إحتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.

<sup>1</sup> . خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، -جامعة الموصل، المجلد69، العدد16، العراق،2002، ص.ص41 42 .

<sup>2</sup> . عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن،2010، ص.ص92 - 91

### 3. الإحتياجات الإجتماعية (SOCIAL NEEDS) :

الإنسان إجتماعي بطبيعته يكره العزلة والىفراد، ولهذا فهو يقوم بتدريب الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الإقتصادية ونزعاته الإجتماعية وبمعنى آخر، أن الإنسان يجب الإلتواء لان ذلك يكسبه مركزا وقوة في مواجهة الأخطار التي تعترض طريقه.

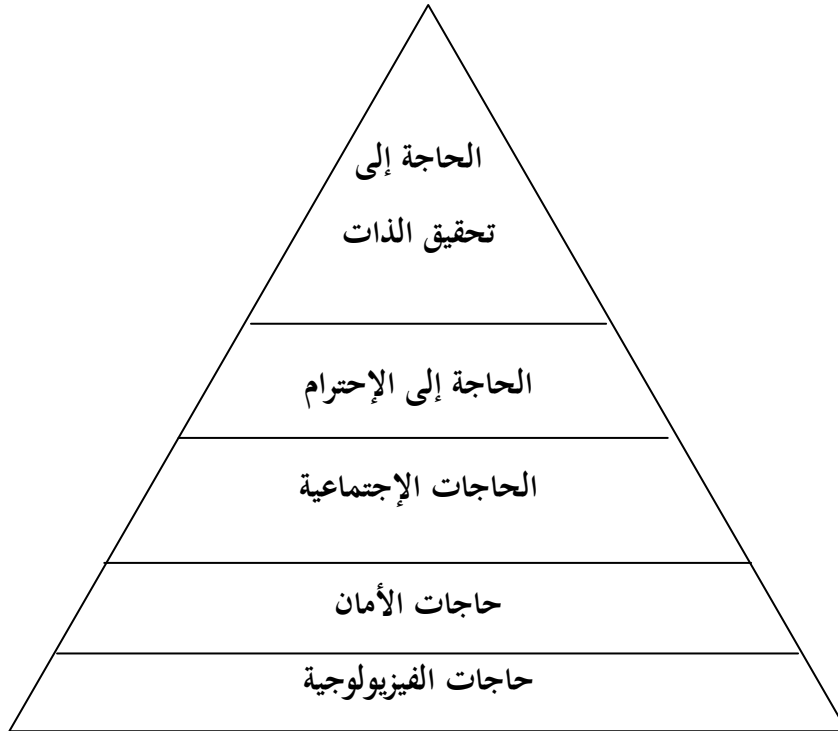
### 4. إحترام وتقدير الذات: (SELF ESTEEN & SELF RESPECT)

يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة وإحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به ان يحترمهم. فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة إحترام الذات وتقدير النفس.

### 5. تحقيق الذات والقيام بالعمل (SELF ACTUALIZATION & ACCOMPLISHMENTS)

وهي القدرة على القيام بالعمل والقيام في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الإحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديدا، وهي النظرية التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن ال21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص52 .

- وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها، وبالرغم من أن وجود عدد من الأبحاث الهامة مؤيدة لهذه النظرية فإن هناك من الأبحاث الأخرى ما أثار التساؤل على مدى صحة تلك المستويات الخمسة من الحاجات، ومن ضمن ما يوجه إلى هذه النظرية من نقد ما يلي:<sup>1</sup>
- أعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية حاجة تحقيق الذات.
  - تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
  - تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

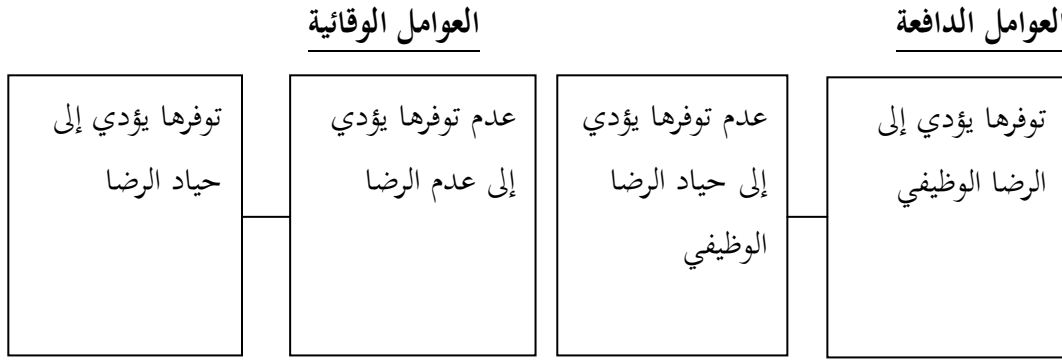
### ثانياً: نظرية هرزبرغ (نظرية ذات العاملين): (HERSBERGS TWO FACTORS THEORY)

- قدم هرزبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بنظرية ذات العاملين، وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى صنفين:<sup>2</sup>
- العوامل الدافعة:** وهي عوامل موجودة داخل الموظف نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والإرتباط بالمؤسسة والولاء لها، ومن هذه العوامل: التقدم، المسؤولية، الإنجاز، اعتراف الآخرين وإحترامهم للعمل الذي يمارسه الموظف، وقد أطلق Herzberg وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الموظف راضياً عن عمله.
- العوامل الصحية (الوقائية):** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله (كسياسات المؤسسة، نمط إدارتها، نمط الإشراف، العلاقة بين الموظفين، الراتب، ضمان الوظيفة، المركز الوظيفي)، فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الإستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور الإستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق Herzberg وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا.
- وهي النظرية التي يوضحها الشكل التالي:

1. مصطفى كامل أبو عزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2000، ص، ص، 134، 135.

2. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 223

الشكل رقم(05): يوضح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 225.

وقد لاقت نظرية هرزبرغ قبولاً من الممارسين وإهتماماً كبيراً من العلماء السلوكيين، وقد كانت هناك نتائج مؤيدة

لهذه النظرية، وأخرى غير مؤيدة لها.

وفيما يلي الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية: <sup>1</sup>

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي إعتدها هرزبرغ ومؤيديه.

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الإستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة.

### ثالثاً: نظرية ألدرفر: (ALDERFER THEORY)

قدم ألدرفر (ALDERFER) تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:

1. حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

2. حاجات الإرتباط: وتعتبر عن درجة إرتباط الموظف بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الإلتواء والحاجات الإجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

3. حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الموظف إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والإحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

### رابعاً: نظرية القيمة: (VALUE THEORY)

يرى لوك **LOCKE** في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الموظف، وهذا

<sup>1</sup> . صادق محمد عفيفي و آخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294 .



لا يعني ان لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة إذ وصف الحاجات كعناصر تضمن إستمرارية حياة الموظف من الناحية البيولوجية وأنها موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الموظف بينما القيم تتصف بالذاتية غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: دراسة عامة لجوانب الرضا الوظيفي وأهميته وأنواعه.

نال موضوع الرضا الوظيفي إهتماما كبيرا من الباحثين واعتمدت دراستهم على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي وقد استخدموا طرق و أساليب حديثة في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة و المنظمة، ولقد وجدوا أن هناك مجموعة من المحددات التي تساهم في تحديد درجة الرضا الوظيفي للفرد، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث أسباب الإهتمام به وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده والأهميته وأنواعه.

#### المطلب الأول: أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي وطرق قياسه.

##### أولا: أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي.

هناك أسباب ودوافع أدت للإهتمام بالرضا الوظيفي وهي<sup>2</sup> :

- إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- إن الموظفين ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية المؤسسة ومدى فعاليتهم على إفتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه المؤسسة كما أن يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز أهمية الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

<sup>1</sup> .العديلي ناصر محمد، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 117 .

<sup>2</sup> . سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 180.

### ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي إهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المؤسسات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

#### 1. المقاييس الموضوعية:

من المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب والعمل، في التنبؤ بدرجة رضا العاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وترك العمل، وبالتالي يكون كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما.

#### أ – الغياب:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المؤسسة يعتبر مؤشر يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالإستياء تجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل .

إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي:

$$\text{متوسط عدد الموظفين } X = \frac{\text{أيام التغيب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الموظفين العاملين.<sup>1</sup>

- عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة بإستثناء العطل الأسبوعية والرسمية.

- متوسط عدد الموظفين: هو متوسط عدد الموظفين في أول الفترة وفي آخرها.

ويشير معدل الغياب إلى النسبة المئوية لوقت العمل والمعبر عنها كأيام العمل، وهي غياب الموظف العادي لأسباب لايمكن تجنبها خلال تلك الفترة.

<sup>1</sup> Lauren Bélanger, «Gestoi n d es ressou rcesh um a ni es ,u ne a pp ro che systémique», Edition s E ska S .A .R .L , France , 1979 , p 297.

وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناءً على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا<sup>1</sup>.

ب - ترك العمل:

إن بقاء الموظف وإستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة.

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الموظف في مؤسسته دليل على إرتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر إنتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.

2. المقاييس الذاتية:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الموظفين أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم وإستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين<sup>2</sup>:

أ - طريقة تقسيم الحاجات:

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الإستقصاء بحيث تتبع هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلما والذي يتضمن الحاجات " الفيزيولوجية، حاجات الأمان Maslow اقترحه "ماسلو الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، في تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الموظف حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالإستمارة.

<sup>1</sup> . Lauren Bélanger, op.cit., p 298 .

<sup>2</sup> . جلال عبد الحليم : الرضا الوظيفي ( المفهوم و الأهمية ) مقال بالموقع الإلكتروني ،

http://www.khass.com/vb/showthread.php?t= 16768 بتاريخ 2019/03/03 .

ب - طريقة تقسيم الحوافز:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الإستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الإستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا وتتمثل هذه المقاييس الذاتية في<sup>1</sup> :

1. الإستمارة :

هي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الموظفين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن أكثر الإستمارات شيوعا نجد:

- (JDI) الأجددة الوصفية للعمل والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي : العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية الإشراف، الزملاء.

- (MSQ) طريقة قائمة إستقصاء جامعة مينيسوتا (Minnesota) بالولايات المتحدة الأمريكية لقياس الرضا وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الموظفون معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة من عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه...) وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الذي يهتم بالحاجات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب الأجر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن PSQ أنظمة الأجور، ويوفر مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

2. المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة ناجحة إذا أجاب الموظفين بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية<sup>2</sup>.

يتأثر الرضا الوظيفي كغيره من المتغيرات بمجموعة عوامل حصرها البعض في متغيرات شخصية تتمثل في إحترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الإجتماعية وغيرها إضافة إلى عوامل تنظيمية وتتمثل في نظام العوائد، الإشراف، سياسات المؤسسة، كما أنه يؤثر على معدل دوران العمل، معدل الغياب، الإصابات، الإلتزام الوظيفي، التعهد

1 . محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص . ص 198-199.

2 . نفس المرجع سابق، ص 201 .

التنظيمي، الانتماء إلى المؤسسة، ولقياس الرضا الوظيفي بالمؤسسات هناك نوعين من المقاييس مقاييس ذاتية وموضوعية، ومن أجل تقديم تفسير أوسع لمسببات رضا الموظفين عن أعمالهم أو إستيائهم منه تتدخل نظريات الرضا الوظيفي.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي مجموعة المؤثرات الإيجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال

لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة وتنقسم إلى خمسة عوامل هي:

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الموظف من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، ( الزملاء رؤساء، ومرؤوسين).

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى إكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ) والنظرة الإجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الموظف بالإنتاج، وإستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في إتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الإتصال في المؤسسة.

4. عوامل تنظيمية متعلقة بالموظف نفسه: مثل شخصية الموظف، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له<sup>1</sup>.

5. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الموظف وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وفي نفس الإتجاه فهناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مده إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي:

أ- العوامل الذاتية : وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأول : عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الموظفين، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الموظفين العاملين.

ب- العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل

<sup>1</sup> . محمود عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص226.

- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي وأنواعه وأهميته.

الفرع الأول: أبعاد الرضا الوظيفي.

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بدراسة رضا العاملين تعدد مفاهيم الرضا، مما يؤكد أن هناك تداخلا بين مفهوم الرضا الوظيفي مع العديد من المتغيرات التي تتحدد بموجبها درجة الرضا التي يصل إليها الموظف، حيث توصل كل باحث إلى مجموعة من الأبعاد التي يرى أنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بينما يرى (Bavendam.2000) نقلا عن (Porter and Lawler,1968) أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ليس له أبعاد، فأما أن يكون الشخص راض أو غير راض، وعلى العموم تعددت وجهات النظر حول هذه الأبعاد من قبل الكتاب والباحثين ومن أهمها:

أولا: الرضا عن الأجر:

يعرف الأجر على أنه المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهده للمنظمة، وهذا المبلغ من المال يستخدمه لإشباع حاجاته الأساسية، إذ يعتبر الأجر من العوامل الضرورية جدا لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها : دراسة ميلر (Muller)1941، دراسة طومسن (Tomsson)1939 ، دراسة كندل وسميث (Kundel & Smith)1963، والتي أكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، غير أن البعض مثل هرزبرغ (Hersbergs) ورفقائه يرون أنه لا علاقة بينهما، إذ يرون أن الأجر يحقق الحاجات الفيزيولوجية فقط وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الموظف وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والإفتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية ولذلك مهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الإعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> .انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص54.

<sup>2</sup> . فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005، ص، ص 262 – 261.

### ثانيا: الرضا عن المنصب:

يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو عمله، فالموظفين الذين يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على اتقان العمل، كما يمكن أن يكون تعبيراً عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفضاً مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بأعمال متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تبرز فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجازات التي يوفرها والنمو الذي يتيح للموظف وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا،<sup>1</sup> ومن هذه المتغيرات نذكر:

- **درجة تنوع مهام العمل :** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس.
  - **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.
  - **إستغلال الموظف لقدراته:** أن استخدام الموظف لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو (Maslow) للحاجات.
  - **خبرات النجاح والفشل في العمل :** فتحقيق الموظف لمستوى أداء يقل عن طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه، وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا على العمل تتوقف على درجة تقديره وإعتزازه بذاته.<sup>2</sup>
- ثالثا: الرضا عن العلاقات:**

الإنسان إجتماعي بطبعه ويسعى للتفاعل مع الآخرين في محيط تواجهه أينما كان، وعليه فنوعية العلاقات التي يكونها الموظف داخل التنظيم سواء أكانت المرتبطة بالتنظيم الرسمي أم غير الرسمي لها أثر كبير في تعزيز شعور الموظف بالرضا أو من عدمه، فكلما كانت علاقات الموظف بمحيط عمله إيجابية وفعالة وتتسم بالإستقرار النسبي زاد شعور

<sup>1</sup> . فادية لطفي عبد الوهاب، انتظار أحمد جاسم الشمري، مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 23، العدد 95، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 62 .

<sup>2</sup> . فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص 262 .

الموظف بالرضا عن وظيفته وعلى العكس من ذلك فوجود مظاهر الخلافات وعدم الإنسجام بين الموظف والأخرين في بيئة العمل ستولد الإحباط لدى الموظف العامل وبالتالي إنخفاض مستوى رضاه.<sup>1</sup>

كذلك، يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الموظف مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الموظف عن عمله سيكون منخفضاً، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الإتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الموظف عن عمله سيكون مرتفعاً، أما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل مع آخرين يمثلون مصدر إحباط وتوتر للفرد فإن هذا يجنب الموظف الإستهياء الذي قد يصيبه لو إضطر إلى التفاعل مع هؤلاء الموظفين، وفي حالة اضطراب الموظف إلى التعامل مع آخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدراً لشعور الموظف بالإستهياء.

هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الإلتئام لدى الموظف، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الموظف كبيراً، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الموظف إلى الإلتئام قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الموظف يكون ضعيفاً.<sup>2</sup>

**رابعاً: الرضا عن الإشراف:**

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المالية حيث ان معظم الدراسات التي اجريت في هذا المجال اكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا لعاملين وان معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم وجل التجارب تؤكد على ان أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية، فالقائد أو الرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الإستهياء ومشاكل تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل افكار وآراء مرؤوسيه موضع إهتمامه في القرارات التي يتخذها ويكون حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم ورضاهم عن عملهم بما في ذلك تحقيق اهداف التنظيم.<sup>3</sup>

1 . محمد بالرابح، التكيف المهني، المطبعة الجهوية بهران، وهران الجزائر، 2010، ص. 177 - 176 .

2 . نوار علي مكطوف، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2016، ص. 351 .

3 . برياح محمد الامين ، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016 - 2015 ، ص. 08 .



### خامسا: الرضا عن ظروف العمل:

بدأ الإهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي ( أعمال إلتون مايو (Elton mayo) وتجارب هاوثورن (Hawthorn))، فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها ) وإنطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الموظف فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالإرتياح النفسي والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج ان الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتنظيم، حيث يمكن إستثمار هاته العوامل وبلورتها وتوجيهها من أجل دعم برامج الخاصة بتحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

### الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.

يقسم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا لإعتبرات معينة كالاتي:<sup>2</sup>

1- الرضا الوظيفي بإعتبار شموليته:

ويقسم إلى الأنواع التالية:

1-1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويهتم بالجوانب الذاتية للموظف مثل الإعتراف، التقدير، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

1-2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية أو البيئة للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

1-3- الرضا الوظيفي العام الكلي: هو مجمل شعور الموظف بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2- الرضا الوظيفي بإعتبار زمنه: ويقسم إلى الأنواع التالية:

1-2- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقع أي ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المؤسسة.

1 . فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص 263 .

2 . ايهاب محمد عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص 44 نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://library-iugaza.edu.ps> ، بتاريخ 2019/06/02 على الساعة 13:15.

2-2- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.

إهتم المسكرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم بإعتباره أنه يساهم في التزام العاملين بمؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وإرتباطهم بعملهم، كما أن الرضا الوظيفي العالي يسهم بتحسين صحة العامل الجسمية والنفسي ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فقد وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي المتسبب عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم كانت ذات معني وفائدة عاشوا أكثر من زملائهم من العمال غير الراضين عن أعمالهم كانت ذات معني وفائدة عاشوا أكثر من زملائهم من العمال غير الراضين، ووجدت دراسة ثالثة أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية ووجد أن الأعمال التي تتصف بالتحدي وتعطي الفرص للعاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم تسهم في صحة نفسية جيدة كما وجد أن الإستياء الكبير من العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة جداً والمشوشة والتي كثير فيها النزاعات التنظيمية، حيث وجد أن هذه الأعمال تضر بالحصة الجسمية والنفسية للعاملين<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية وتطوير قدرات الموظف وولائه وإرضائه للمؤسسة عن طريق سياستها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، فالمورد البشري بإعتباره العنصر الجوهرى لنجاح أي مؤسسة وإستمراريتها بإعتبار إدارة الموارد البشرية عملية ضرورية للاستجابة لمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات من أجل الوصول إلى أعلى مستويات أداء وتحقيق ولاء الموظفين ورضائهم عن مختلف جوانب عملهم، هذا الأخير "الرضا الوظيفي" يعتبر أحد الضروريات الهامة والسمات الأساسية التي يجب أن توفرها في المؤسسات لضمان سير العمل بطريقة صحيحة وبالشكل المطلوب، حيث تسعى المؤسسة لتجسيد وتحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى التحفيز والتدريب وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الموظف بهدف بلوغ درجة الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه الموظف ويتوقعه، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى رضا الموظفين.

1 . Cherrington, David J. Organizational Behavior: the management of Individual and Organizational Performance, (Boston: Ally & Bacon, 1989).1989, pp. 317-318.

### المطلب الأول: نظام التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

يشير التحفيز إلى مجموعة العوامل التي من شأنها التأثير على سلوك الفرد وعلى أدائه داخل المنظمة، حيث يتعين على المدير أن يثير حماس مرؤوسيه كوسيلة لتوجيههم لأداء أعمالهم، وقد يكون من المستحسن أن يرفع حماسهم ويفهم احتياجاتهم وأن يحدد أهدافهم وأن يلهب مشاعر الإنجاز وحب العمل لديهم<sup>1</sup> كما أن التحفيز يعتبر من بين العوامل التي تزيد من أداء العمال، بحيث أن العامل إذا تلقى تحفيزات ومكافآت وإجازات من طرف رئيسه فإن هذا سوف يزيد من دافعيته وحبه لعمله وبالتالي زيادة فعالية أدائه لعمله، وعليه فإن الفرد يشعر بالإرتياح والطمأنينة، ويدرك أن أعماله ذات أهمية وفاعلية داخل المنظمة، ما يزيد من مستوى رضاه الوظيفي وولائه.

ويمكن القول بأنه توجد علاقة و تأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي<sup>2</sup> :

- هناك علاقة إرتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي بإعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- الحوافز لذا تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

- الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

- ✓ إرتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب؛
- ✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المؤسسة؛
- ✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك إشباع لهذه الحاجات كلما إرتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

لذا يجب الأخذ بعين الإعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف لمحيط عمله ويحقق الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

ومنه نستخلص أن للتحفيز أثر في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة.

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004/2003، ص476.

2. باجة تزيد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي لزند أولحاج، البويرة، 2008 - 2007، ص78.

3. علاء خليل لزمدم العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007، ص. 43.

### المطلب الثاني: التدريب ودوره في خلق الرضا الوظيفي.

يعكس تدريب الموارد البشرية إهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها الأثر الأكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>، إذ يساهم بشكل جزئي في تحقيق رضا الموظفين، ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

أ - المشاركة في الدورات التدريبية:

تساهم المشاركة في البرامج التدريبية في تنمية مهارات المتدربين وتحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي، أما عدم مشاركة الموظفين العاملين في الدورات التدريبية من شأنه أن يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي<sup>2</sup>.

ب - موقع التدريب:

يعتبر موقع إجراء التدريب من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتدربين، فاختيار الموقع المناسب والملائم للتدريب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أما في حين حدث العكس فإن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي .

### ت -مدة التدريب:

تؤثر مدة التدريب التي يخضع لها المتدرب على رضاه الوظيفي، حيث توجد علاقة طردية بين مدة التدريب والرضا الوظيفي، حيث كلما كانت مدة التدريب كافية لتغطية البرنامج التدريبي كلما إرتفع مستوى الرضا الوظيفي، وكلما حدث العكس كلما أثر ذلك سلباً على الرضا الوظيفي.

### ث -طبيعة البرنامج التدريبي (إتجاهات التدريب) :

إن تحديد إتجاهات التدريب تدريب نظري أو تدريب ميداني بالشكل المناسب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين، أما في حالة عدم تحديد إتجاه التدريب بالشكل المناسب فإن هذا سيؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للمتدربين.

### ج -أساليب التدريب (أساليب عرض البرنامج التدريبي):

إن مراعاة الإختيار المناسب لمختلف أساليب التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين أما عدم تحديد الأساليب المناسبة لعرض البرنامج التدريبي يؤدي إلى عدم الإستفادة من البرنامج التدريبي وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتدربين .

1. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة للنشر، عمان-الأردن، 2002، ص306.

2 . سمية قامون، "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي -دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد ملين دباغين سطيف -02 - 2014 / 2015 ص268.

### ح - كفاءة المدربين:

تساهم الكفاءة العالية للمدربين في تحسين مستوى الأداء للمتدربين وهو ما سينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي أما إذا كان المستوى منخفض فإن ذلك ينعكس سلباً على رضاهم<sup>1</sup>.

### خ - مردود الدورات التدريبية:

يساعد التدريب الناجح في الرفع من كفاءة المتدربين وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو أمر يدركه المتدرب بعد انتهائه من مرحلة التدريب من خلال تقييمه لمستوى أدائه وكل ما يتعلق بالعمل قبل وبعد التدريب أما إذا كان مردود الدورات التدريبية سيئاً فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، إذا هنالك علاقة طردية بين مردود الدورات التدريبية والرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

ويمكن استنتاج وإيجاز علاقة التدريب بالرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- التدريب يكسب من خلاله الموظف معارف ومهارات وإتجاهات جديدة وهذا ما ينعكس إيجاباً على شخصية الموظف العامل أو الموظف، ويكسبه رضا وإرادة نحو العمل بأفضل وأرشد بالطرق والأساليب الوظيفية.
- التدريب (خاصة بعد الخدمة) يعمل على تدريب الشخصية الوظيفية المتخصصة بما تتطلبه من مواصفات سلوكية معينة، حيث بالتدريب تتحدد أهداف العمل والإستمرارية فيه، أو تغييره، كما أن التدريب يساعد على دعم التخصص الوظيفي، ويكرس في هذا المجال حب العمل والتفاني في خدمة الآخرين بالمهارات والقدرات التي تكون فيها المتخصص الموظف العامل.
- التدريب يقوم بتعديل وتحديث أو صيانة السلوكات والمواصفات السلوكية، ويبادر كلما كان ضروريا للرفع من كفاية الموظفين بالمؤسسات في مواجهة التطورات والتغيرات المستجدة، معنى ذلك أن التدريب يكسب الموظف سلوكات متماشية مع التطورات العلمية والتكنولوجية والجديدة، وهذا ما يزيد من رفع مستوى العامل العلمي والعملي، ويكسب الثقة والزيادة في انجاز المهام الموكلة إليه، والوظيفة التي يشغلها.
- نقل الخبرات والمهارات وتطويرها.
- تنمية الشعور بالرضا وازدياد الثقة بالنفس لدى العامل.

<sup>1</sup> . نفس المرجع السابق، ص 269

<sup>2</sup> . نفس المرجع السابق، ص 279 .

المطلب الثالث: تقييم أداء المورد البشري وأثره على الرضا الوظيفي.

يعرف الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة"<sup>1</sup>.

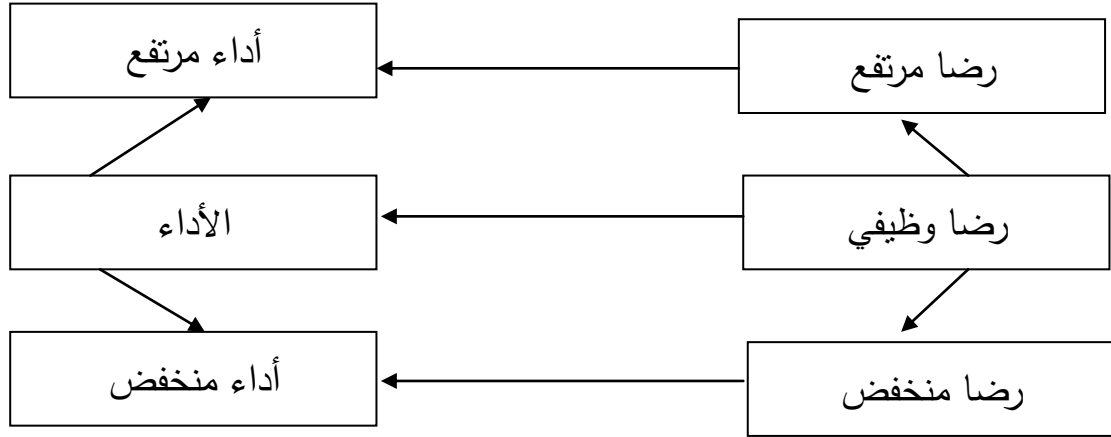
بعد التعرف على مفهوم الأداء سنلقي نظرة على الإتجاهات الرئيسية التي حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء ذلك أن:

- ولاء الموظفين العاملين في المؤسسة ورضاهم على العمل يجعل الموظفين يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن الأعمال والمهام المخولة إليهم وتعكس بذلك مستويات الأداء لديهم وفق لدرجات الرضا.<sup>2</sup>

وفسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء من جانب واحد إذ إعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له في حين أن الفكر الإداري الحديث وما توصل إليه في هذا المجال يتفق على ثلاثة إتجاهات تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء هي:

-الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما إرتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما إرتفع مستوى الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء وبالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل التالي:

الشكل رقم: (06) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.



المصدر: حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص.89

1 . حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص 66.

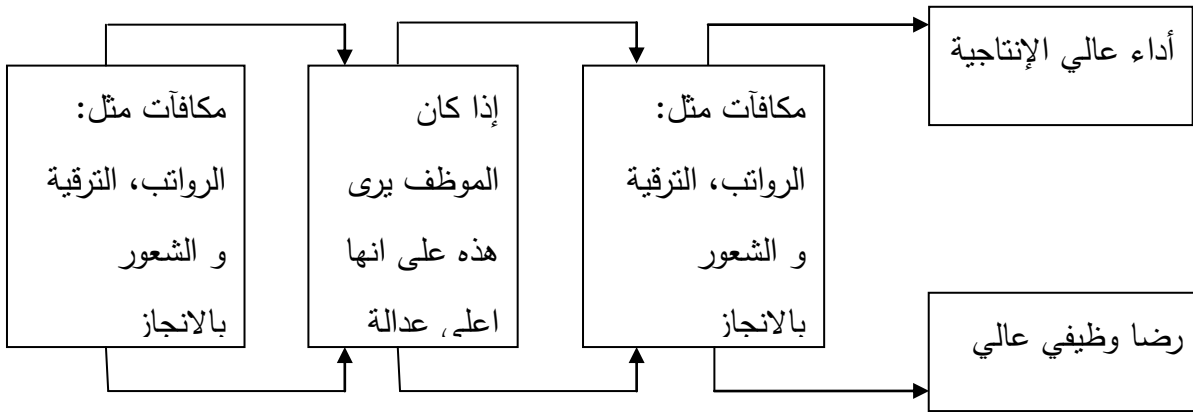
2 . محمد عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الاسكندرية، 2001 - ص210 .

- الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير<sup>1</sup> مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس الأداء المرتفع للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي بإعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بالتالي فإنه كلما كانت صورة المؤسسة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس إيجابيا على أدائهم ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

ويعتبر فكتور فورم " *Victor frome* " أنه توجد علاقة سببية بين الرضا والأداء إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك. ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورترو لولر ( *Portro loler* ) عام 1967 وغيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي<sup>2</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: ( 07 ) يوضح نموذج بورترو لولر ( *Portro loler* ) للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر: أشرف رياض حرز الله "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 44.

<sup>1</sup> . عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985، ص 157 .

<sup>2</sup> . نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 360-361.

## خلاصة الفصل:

ومن هنا تتضح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين ودوره في الحياة الشخصية والمهنية لهم، وأن تحقيق الرضا يؤدي بالمؤسسة إلى الرقي والتطور وتحقيق الأهداف وتحسين الخدمات، وأن عدم الرضا الوظيفي فإنه ينعكس سلباً على المؤسسة مما يؤدي بها إلى التراجع والفسل في تحقيق الأهداف، لذا يعتبر الرضا الوظيفي أساس نجاح المؤسسات وتطورها والنهوض بها إلى مستوى أرقى.



## الفصل الثالث

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية-

**تمهيد:**

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها، حيث سنتعرف على المؤسسة مجال الدراسة الميدانية موقعها هيكلها التنظيمي ونشاطها، كما سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والحدود المكانية والزمانية وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: لمحة عامة عن إتصالات الجزائر.

إتصالات الجزائر هي شركة تجارية ذات أسهم برأسمال عام، وهي مؤسسة عمومية تنشط ضمن نطاق سوق الشبكات الرقمية وخدمات الإتصال، نشأت هذه الشركة طبقا للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي ينص على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، هذا القانون الذي فصل بين نشاطات البريد وبين نشاطات الإتصالات السلكية واللاسلكية.

وعلى هذا الأساس فإن شركة إتصالات الجزائر التي يحكمها هذا القانون يتيح لها موقع في إطارها "Société par action" (SPA) شركة إقتصادية عامة، وشركة ذات أسهم القانوني، تأسست الشركة رسميا وبادرت مهامها في 01 جانفي 2003، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الإتصالات وفق ثلاثة أهداف أساسية وهي:

1. الربحية.

2. الكفاءة.

3. جودة الخدمة<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: تقديم عام عن إتصالات الجزائر-بسكرة.

مديرية إتصالات الجزائر-بسكرة- هي أحد الفروع وتابعة جهويا لولاية باتنة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، تقع في وسط مدينة بسكرة بحي المجاهدين، يحدها شمالا مباني عمرانية ومن الشرق محطة النقل البري القديمة وجنوبا الوكالة التجارية وغربا شارع.

تسهر المديرية العملية لإتصالات الجزائر على تسيير فروعها التابعة لها عبر الولاية وتتمثل في:

- الوكالة التجارية بسكرة.

- الوكالة التجارية أولاد جلال.

- الوكالة التجارية سيدي عقبة.

- الوكالة التجارية أورلال.

- الوكالة التجارية طولقة.

- الوكالة التجارية زريبة الواد.

- الوكالة التجارية القنطرة.

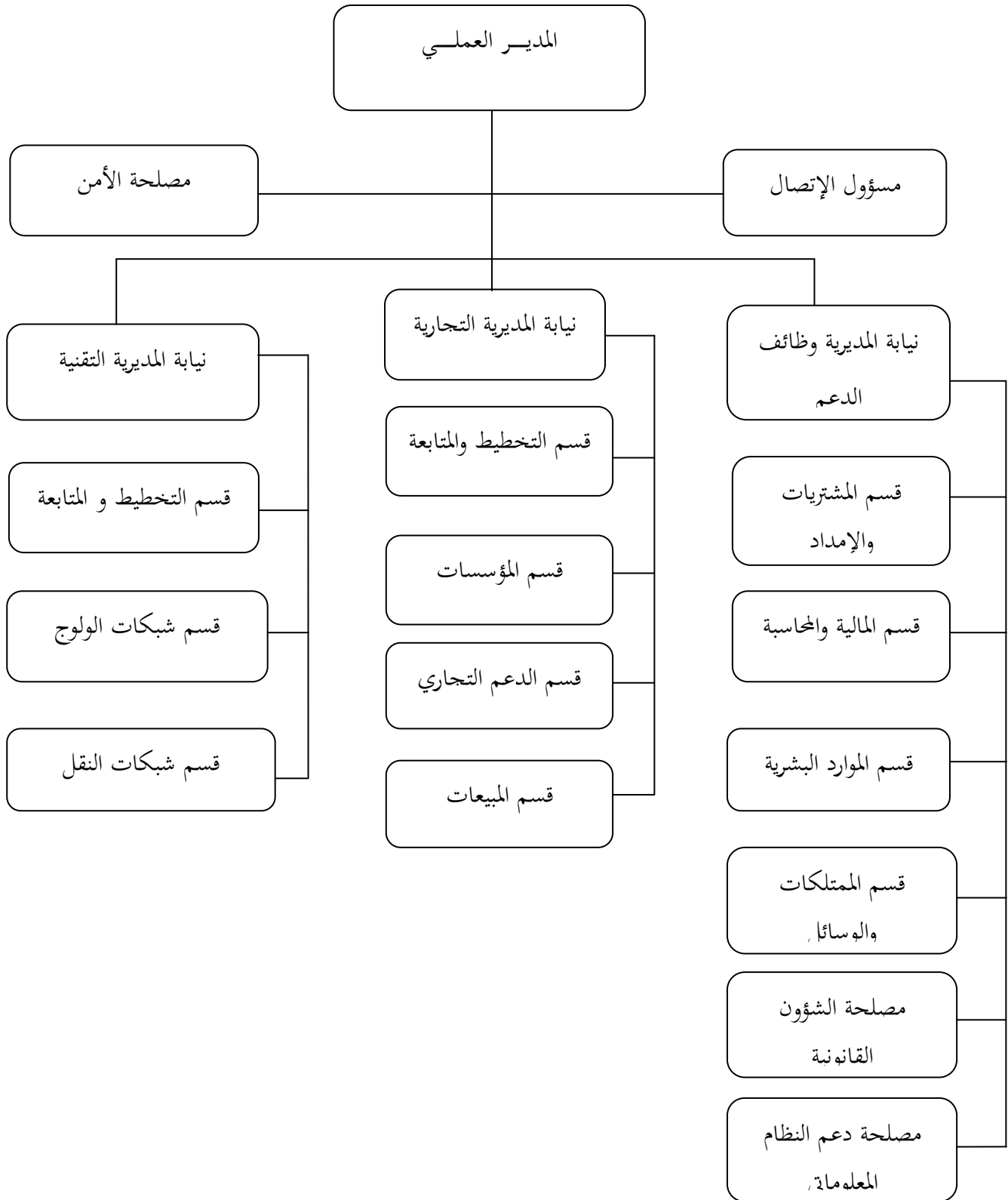
منذ بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر ببسكرة وعدد عمالها في تزايد مستمر وذلك لزيادة نشاط المؤسسة وإستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي إستلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية ويقدر عدد العاملين بالمديرية وفروعها المتواجدة عبر الولاية 301 عامل، من بينهم (116) إطار، (94) عون متحكم، (110) عون تنفيذ.

<sup>1</sup> . [http://www.algeriatelecom.dz/=intro\\_mass](http://www.algeriatelecom.dz/=intro_mass), date 10/06/2019, l'heur: 15:00.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر وتحليله.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر كما يلي:<sup>1</sup>



الشكل رقم (08) يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر-بسكرة-

<sup>1</sup> . بالاعتماد على وثائق المديرية العملية لإتصالات الجزائر -بسكرة-.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي.

تحتوي المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة على خمس مصالح بالإضافة إلى مكتب المدير العملي وكل

مصلحة يتأثرها رئيس أو قائم عليها والملاحظ أن هناك ثلاث مصالح تتفرع منهم مجموعة من الأقسام وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. مصلحة مسؤول الإتصال: وهي المصلحة المستقبلية تأتي تحت المدير فهي تقوم بالتعليمات التي تأتي مباشرة منه.
2. مصلحة الأمن: وهي المصلحة الخاصة بالأمن في المؤسسة وتأتي تحت المدير أيضا وتتلقى التعليمات منه.
3. مصلحة نيابة المديرية ووظائف الدعم: تتفرع من هذه المصلحة مجموعة من الأقسام المكتملة لها تتمثل في:

✓ قسم المشتريات و الإمداد.

✓ قسم المالية و المحاسبة.

✓ قسم الموارد البشرية.

✓ قسم الممتلكات والوسائل.

✓ مصلحة الشؤون القانونية.

✓ مصلحة دعم النظام المعلوماتي.

4. مصلحة نيابة المديرية التجارية.

تتفرع منها أربعة أقسام تتمثل فيما يلي:

✓ قسم التخطيط و المتابعة.

✓ قسم المؤسسات.

✓ قسم الدعم التجاري.

✓ قسم المبيعات.

5. مصلحة نيابة المديرية التقنية.

تحتوي هذه المصلحة على ثلاث أقسام وهي كالتالي:

✓ قسم التخطيط و المتابعة.

✓ قسم شبكات الولوج.

✓ قسم شبكة النقل.

<sup>1</sup> . نفس المرجع السابق.

## المطلب الثالث: أهداف وأنشطة إتصالات الجزائر.

## الفرع الأول: أهداف إتصالات الجزائر.

- من خلال الملاحظة وطرح الأسئلة على الموظفين تبين لنا أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن، بالإضافة إلى ثلاث أهداف أخرى تعتبر رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية لأكثر عدد من المستخدمين، لاسيما في المناطق الريفية.
  - زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاقها أيضا وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية.
  - تطوير شبكات وطنية موثوق بها للإتصالات السلكية واللاسلكية ومتصلة بشبكة المعلومات العالمية الكبرى.
- وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

## الفرع الثاني: أنشطة إتصالات الجزائر و الخدمات المقدمة للزبائن.

تتمحور نشاطات مؤسسة إتصالات الجزائر في:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تطوير و إستمرار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.
- أما بالنسبة للخدمات المقدمة فهي تتوفر على مجموعة من الخدمات نذكر منها:
- شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية و تغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.
- بطاقات التعبئة IDOOM ADSL لتكمين الزبائن من تعبئة الحسابات مهما كان تدفق الإتصال.
- خدمات 4G للإستفادة من الإنترنت عالي التدفق بدون إستخدام الهاتف.
- خدمة الأرقام الافتراضية DID التي قامت بتفعيلها إتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها.
- خدمة الدفع الإلكتروني تمكن من تعبئة الحساب IDOOM ADSL و دفع الفاتورة الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، و بكل أمان و هذا عن طريق الحساب البريدي الجاري.
- خدمة " خلاص " هي عبارة عن وسيلة دفع جديدة تسمح للزبائن الخواص من تعبئة حسابهم ADSL و الهاتف عبر فضاء الزبون لإتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> . نفس المرجع السابق.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور إدارة الموارد البشرية ومحور الرضا الوظيفي، لكن قبل ذلك يجب إختبار أداة الدراسة.

### المطلب الأول: إختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

#### 1- صدق أداة الدراسة ( الاستبيان):

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى.

#### أ- الصدق الظاهري:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم ( 01 ).

#### ب- صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة):

وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

الجدول رقم ( 01 ) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
1	يتناسب الأجر الممنوح لي وبجهدتي المبذول في العمل	0,566**	0,0001
2	أتحصل على حوافز مادية مناسبة لجهودتي المبذولة في العمل	0,630**	0,0000
3	يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة	0,657**	0,0000
4	نظام الحوافز في المؤسسة أفضل من مؤسسات أخرى	0,677**	0,0000
5	نظام المكافأة مبني على الكفاءة	0,605**	0,0000
6	ألقى عبارات التشجيع والتقدير من مسؤولي المؤسسة	0,701**	0,0000
7	اجتزت دورات تدريبية قبل بدئي العمل في المؤسسة	0,730**	0,0000
8	يبرمج مسؤولي برامج تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية	0,621**	0,0000
9	أخضع لبرامج تدريبية في حالة ترقيتي أو نقلي لمنصب جديد	0,758**	0,0000
10	لدي قابلية في تعلم كل ما هو جديد في مجال عملي	0,318*	0,0426
11	توفر المؤسسة برامج تدريبية في حالة نقص أدائي في العمل	0,420**	0,0063
12	تتيح المؤسسة فرصا متساوية لجميع العمال من أجل التدريب	0,392*	0,0113
13	يساعد تقييم أدائي على فهم المشاكل التي أواجهها في عملي	0,689**	0,0000
14	يساهم تقييم أدائي في تطوير البرامج التدريبية التي أخضع لها	0,715**	0,0000
15	تتسم معايير تقييم أدائي بأنها تعكس حقيقة أدائي في العمل	0,771**	0,0000
16	يراعي التقييم في أدائي لمهامي الأساسية في الوظيفة	0,707**	0,0000
17	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم	0,514**	0,0006
18	أستطيع الاطلاع على نتائج تقييم أدائي	0,500**	0,0009

\* تحقق المعنوية عند مستوى 0,05

\*\* تحقق المعنوية عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
19	حققت رغبتني لأني حصلت على هذه الوظيفة	0,700**	0,00000
20	أشعر كثيرا بالارتياح في قدراتي	0,404**	0,00879
21	استمتع كثيرا بوقتي في العمل	0,816**	0,00000
22	أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني	0,895**	0,00000
23	أشعر أنني جد سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي	0,855**	0,00000
24	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به	0,667**	0,00000
25	أحصل على راتي دوما في وقته	0,482**	0,00140
26	يحق الراتب الذي أتقاضاه رغباتي ومتطلباتي	0,716**	0,00000
27	لست مضطرا للقيام بعمل خارج عملي بالمؤسسة	0,2757	0,08102
28	أستمر في عملي حتى وإن توفرت عروض عمل أفضل	0,371*	0,01693
29	يسود جو من الصداقة والثقة بين أفراد المؤسسة	0,831**	0,00000
30	يسود جو تعاووني في المؤسسة التي أعمل بها	0,736**	0,00000
31	تدعم مؤسستي فكرة تكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	0,828**	0,00000
32	علاقات الأفراد تتميز بالاحترام وتقدير بينهم	0,739**	0,00000

\*\* تحقق المعنوية عند مستوى 0,01 \* تحقق المعنوية عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له دالة عند مستوى دلالة (0.05) عدا الفقرة 27 التي قيمة معامل ارتباطها معنوي عند 0.1، لذلك وبشكل عام تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha على العينة المتحصل عليها ( ... فرد )، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة .

معامل الصدق	معامل الثبات	محاور الاستبيان
0,913	0,833	إدارة الموارد البشرية
0,953	0,908	الرضا الوظيفي
0,927	0,858	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ ( 0.858 )، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ ( 0.927 ).

**المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية:**

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

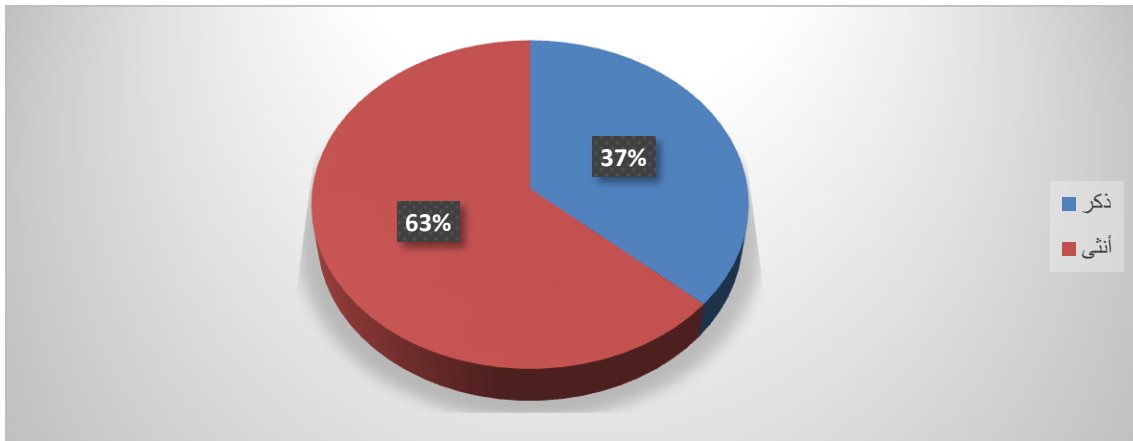
**أولاً: الجنس:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	
36,6%	15	ذكر
63,4%	26	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (09): نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن ( 15 ) من أفراد العينة ذكورا، وهم يمثلون ما نسبته ( 37 % ) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث ( 26 )، أي ما نسبته ( 63 % ) من الحجم الإجمالي للعينة.

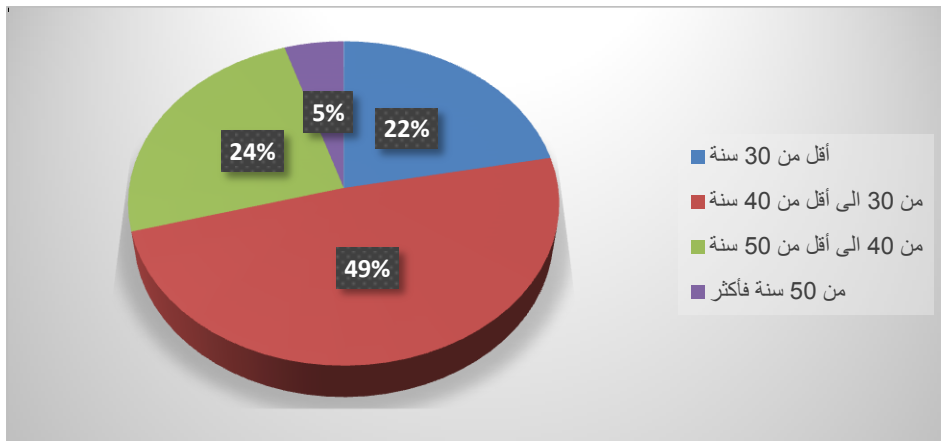
**ثانيا: العمر:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم ( 05 ): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	
22,0%	9	أقل من 30 سنة
49%	20	من 30 الى أقل من 40 سنة
24 %	10	من 40 الى أقل من 50 سنة
05%	2	من 50 سنة فأكثر
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم ( 10 ): نسبة توزيع العمر في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن ( 09 ) من أفراد العينة، أي ما نسبته ( 22 % ) من الحجم الإجمالي للعينة أعمارهم تقل عن 30 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، 20 فردا، أي ما نسبته ( 49 % ) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد أفراد العينة، الذين تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة ( 10 ) أفراد، أي ما نسبته ( 24 % ) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما كان عدد أفراد العينة الذين تكبر أعمارهم 50 سنة فردين ( 02 )، أي ما نسبته ( 05 % )، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ( 71 % ) تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهي نتيجة تعكس مستوى الشباب والقوة البدنية والحماس والاندفاع نحو العمل لأفراد عينة الدراسة.

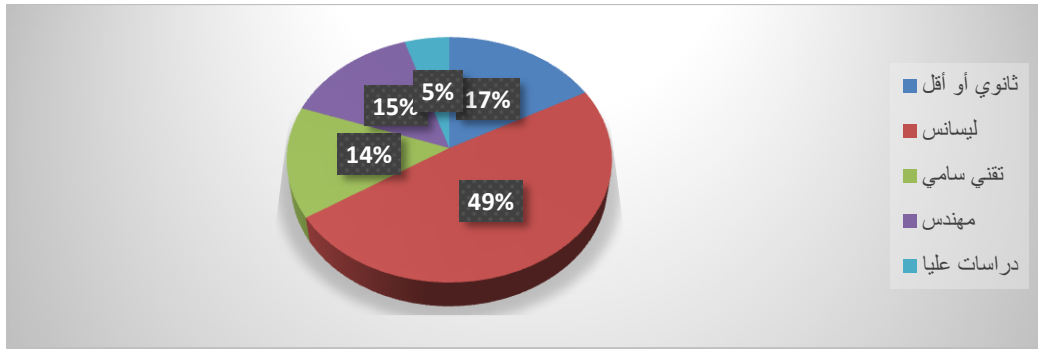
**ثالثا: المستوى التعليمي:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
17,1%	7	ثانوي أو أقل
48,8%	20	ليسانس
14,6%	6	تقني سامي
14,6%	6	مهندس
4,9%	2	دراسات عليا
<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (11): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (20) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ليسانس (مستوى التدرج)، وهم يمثلون أعلى نسبته (49%) بالتقريب من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي (07) أفراد، أي ما نسبته تقريبا (17%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد أفراد العينة الذين تحصلوا على شهادة تقني سامي (06) أفراد، أي ما يمثل نحو (15%) وشهادة المهندس بنفس العدد والنسبة من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي فردين (02) فرد، أي ما يقدر بـ (05%)، وهم يمثلون فئة المهندسين، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (34) فرد أي ما يصل إلى (82%)، من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن التشغيل في هذه المؤسسة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد (حملة الشهادات) يستطيعون من خلاله التحكم في مختلف العمليات والمهام الموكلة إليهم، ولهذا نتوقع أن ينعكس هذا إيجابا على إجابات هؤلاء الأفراد وتفاعلهم مع فقرات الاستبيان.

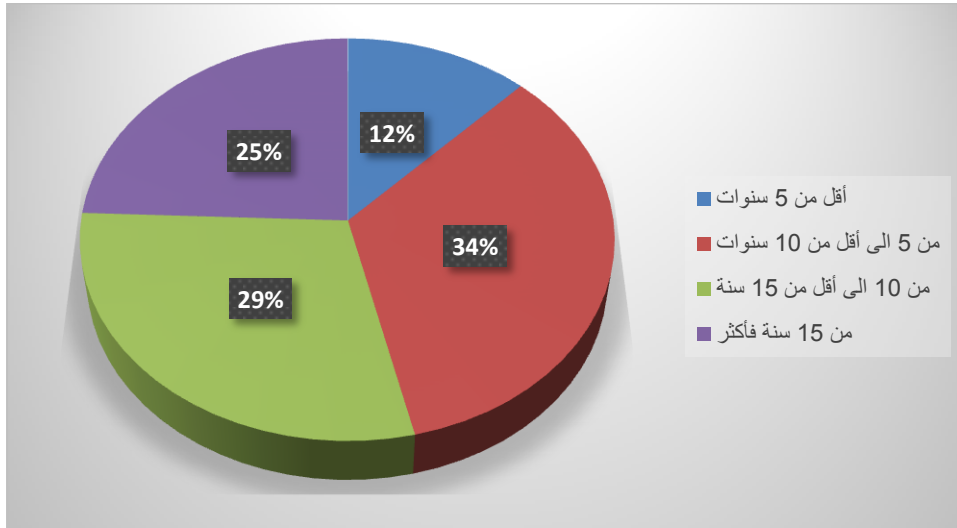
**رابعاً: مدة الخدمة:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خدمتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم ( 07 ): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	
12,2%	5	أقل من 5 سنوات
34,1%	14	من 5 الى أقل من 10 سنوات
29,3%	12	من 10 الى أقل من 15 سنة
24,4%	10	من 15 سنة فأكثر
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم ( 12 ): نسبة توزيع عدد سنوات الخدمة في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن ( 05 ) من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن ( 05 ) سنوات، وهم يمثلون ما نسبته ( 12 % ) بشكل تقريبي من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن ( 15 ) سنة، ( 10 ) أفراد، أي ما نسبته تقريبا ( 24.4 % ) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين ( 05 ) و ( 10 ) سنوات ( 14 ) فرد، أي ما نسبته نحو ( 34 % ) من الحجم الإجمالي للعينة، وما بين ( 10 ) و ( 15 ) سنوات ( 12 ) فرد، أي ما نسبته نحو ( 29 % ) ، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ( 75 % ) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن ( 15 ) سنة، وهذا عامل مهم ويؤكد النتائج السابقة فيما يخص الفئات العمرية وأن أغلب الأعمار تقل عن 40 سنة مما يعني أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب، التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية النشاط والعمل.

## المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

للتعرف على مدى الرضا الوظيفي الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وكذا أثر إدارة الموارد البشرية في تحقق هذا الرضا، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الاستبيان

## أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية.

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المحور، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد:

## 1- البعد الأول: التحفيز: لقياس مستوى التحفيز، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 08 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحفيز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,79	3,78	4	29	3	5	0	التكرار	يتناسب الأجر الممنوح لي
			9,8%	70,7%	7,3%	12,2%	0,0%	النسبة	ومجهودي المبذول في العمل
موافق	0,86	3,83	7	25	4	5	0	التكرار	أتحصل على حوافر مادية
			17,1%	61,0%	9,8%	12,2%	0,0%	النسبة	مناسبة لمجهودتي المبذولة في العمل
موافق	0,84	3,71	5	24	7	5	0	التكرار	يتميز نظام الحوافر بالمؤسسة
			12,2%	58,5%	17,1%	12,2%	0,0%	النسبة	بالعدالة
موافق	0,72	3,71	3	26	9	3	0	التكرار	نظام الحوافر في المؤسسة أفضل
			7,3%	63,4%	22,0%	7,3%	0,0%	النسبة	من مؤسسات أخرى
موافق	0,81	3,51	1	25	10	4	1	التكرار	نظام المكافأة مبني على
			2,4%	61,0%	24,4%	9,8%	2,4%	النسبة	الكفاءة
موافق	0,72	3,68	2	28	7	4	0	التكرار	ألقى عبارات التشجيع
			4,9%	68,3%	17,1%	9,8%	0,0%	النسبة	والتقدير من مسؤولي المؤسسة
موافق	0,70	3,70	التحفيز					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحفيز عمالها كأحد أسباب تحقيق رضاهم الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.70 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( من 3.41 إلى 4.20 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في اجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0.7 ) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

● جاءت العبارة " أتحصل على حوافز مادية مناسبة لجهود المبذولة في العمل " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83 من 5

● جاءت العبارة " يتناسب الأجر الممنوح لي ومجهداتي المبذولة في العمل " في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 من 5

● جاءت العبارتين " يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة " ، " نظام الحوافز في المؤسسة أفضل من مؤسسات أخرى " في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 من 5

● جاءت العبارة " ألقى عبارات التشجيع والتقدير من مسؤولي المؤسسة " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.68 من 5.

● جاءت العبارة " نظام المكافأة مبني على الكفاءة " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.51 من 5

## 2- البعد الثاني: التدريب

لقياس مستوى تدريب إدارة الموارد البشرية للعمال، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التدريب

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1,07	4,17	20	14	2	4	1	التكرار	اجتزت دورات تدريبية قبل بدئي العمل في المؤسسة
			48,8%	34,1%	4,9%	9,8%	2,4%	النسبة	
موافق	0,92	4,05	12	24	1	3	1	التكرار	يبرمج مسؤولي برامج تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية
			29,3%	58,5%	2,4%	7,3%	2,4%	النسبة	
موافق	0,90	3,80	6	27	3	4	1	التكرار	أخضع لبرامج تدريبية في حالة ترقيتي أو نقلي لمنصب جديد
			14,6%	65,9%	7,3%	9,8%	2,4%	النسبة	
موافق	0,58	4,10	8	30	2	1	0	التكرار	لدي قابلية في تعلم كل ما هو جديد في مجال عملي
			19,5%	73,2%	4,9%	2,4%	0,0%	النسبة	
محايد	0,65	3,32	0	17	20	4	0	التكرار	توفر المؤسسة برامج تدريبية في حالة نقص أدائي في العمل
			0,0%	41,5%	48,8%	9,8%	0,0%	النسبة	
محايد	0,65	3,07	1	7	27	6	0	التكرار	تتيح المؤسسة فرصا متساوية لجميع العمال من أجل التدريب
			2,4%	17,1%	65,9%	14,6%	0,0%	النسبة	
موافق	0,57	3,75	التدريب					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تدريب عمالها كأحد أسباب تحقيق رضاهم الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.75 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( من 3.41 إلى 4.20 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0.57 ) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي،

وهذا كما يلي:



- جاءت العبارة "اجتزت دورات تدريبية قبل بدئي العمل في المؤسسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.17 من 5
- جاءت العبارة "لدي قابلية في تعلم كل ما هو جديد في مجال عملي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.10 من 5
- جاءت العبارة " يبرمج مسؤولي برامج تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 من 5
- جاءت العبارة " أخضع لبرامج تدريبية في حالة ترقيتي أو نقلي لمنصب جديد" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 من 5
- جاءت العبارة " توفر المؤسسة برامج تدريبية في حالة نقص أدائي في العمل" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.32 من 5
- جاءت العبارة " تتيح المؤسسة فرصا متساوية لجميع العمال من أجل التدريب" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07 من 5

### 3- البعد الثالث تقييم الأداء

لقياس مستوى تقييم إدارة الموارد البشرية لأداء العمال، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تقييم الأداء:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	1,03	3,29	2	23	1	15	0	التكرار	يساعد تقييم أدائي على فهم المشاكل التي أواجهها في عملي
			4,9%	56,1%	2,4%	36,6%	0,0%	النسبة	
محايد	1,03	3,27	3	19	5	14	0	التكرار	يساهم تقييم أدائي في تطوير البرامج التدريبية التي أخضع لها
			7,3%	46,3%	12,2%	34,1%	0,0%	النسبة	
محايد	0,95	3,27	2	19	8	12	0	التكرار	تتسم معايير تقييم أدائي بأنها تعكس حقيقة أدائي في العمل
			4,9%	46,3%	19,5%	29,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,98	3,54	4	24	3	10	0	التكرار	يراعي التقييم في أدائي لمهامي الأساسية في الوظيفة
			9,8%	58,5%	7,3%	24,4%	0,0%	النسبة	
محايد	0,80	3,39	2	18	15	6	0	التكرار	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم
			4,9%	43,9%	36,6%	14,6%	0,0%	النسبة	
محايد	0,52	2,78	0	1	31	8	1	التكرار	أستطيع الاطلاع على نتائج تقييم أدائي
			0,0%	2,4%	75,6%	19,5%	2,4%	النسبة	
محايد	0,73	3,26	تقييم الأداء					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقييم أداء عمالها كأحد أسباب تحقيق رضاهم الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.26 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( من 3.41 إلى 4.20 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0.73 ) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " يراعي التقييم في أدائي لمهامي الأساسية في الوظيفة " في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.54 من 5
  - جاءت العبارة " يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.39 من 5
  - جاءت العبارة " يساعد تقييم أدائي على فهم المشاكل التي أواجهها في عملي " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.29 من 5
  - جاءت العبارتين " يساهم تقييم أدائي في تطوير البرامج التدريبية التي أخضع لها " و " تتسم معايير تقييم أدائي بأنها تعكس حقيقة أدائي في العمل " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.27 من 5
  - جاءت العبارة " أستطيع الاطلاع على نتائج تقييم أدائي " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر ب 2.78 من 5
- الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول " إدارة الموارد البشرية "

أبعاد المحور الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
التحفيز	3,70	0,70	موافق
التدريب	3,75	0,57	موافق
تقييم الأداء	3,26	0,73	محايد
محور إدارة الموارد البشرية	3,57	0,52	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

- يمكن ترتيب المتوسطات الحسابية حسب أهميتها وفق نتائج الجدول السابق كما يلي:
- جاء بعد " التدريب " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.75 من 5
- جاء بعد " التحفيز " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.70 من 5
- جاء بعد " تقييم الأداء " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.26 من 5

## ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي للعمال.

في هذا العنصر يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي للعمال، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المحور، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد:

## 1- البعد الأول: الرضا عن الوظيفة.

لقياس مستوى رضا العمال عن الوظيفة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 12 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا عن الوظيفة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,57	3,85	2	33	4	2	0	التكرار	حققت رغبتني لأني حصلت على هذه الوظيفة
			4,9%	80,5%	9,8%	4,9%	0,0%	النسبة	
موافق	0,55	4,05	6	32	2	1	0	التكرار	أشعر كثيرا بالارتياح في قدراتي
			14,6%	78,0%	4,9%	2,4%	0,0%	النسبة	
موافق	0,69	3,78	3	29	6	3	0	التكرار	استمتع كثيرا بوقتي في العمل
			7,3%	70,7%	14,6%	7,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,78	3,80	5	27	5	4	0	التكرار	أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني
			12,2%	65,9%	12,2%	9,8%	0,0%	النسبة	
موافق	0,70	3,63	1	28	8	4	0	التكرار	أشعر أنني جد سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي
			2,4%	68,3%	19,5%	9,8%	0,0%	النسبة	
موافق	0,55	3,82	الرضا عن الوظيفة					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يبدون مستوى عال من الرضا عن الوظيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.82 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( من 3.41 إلى 4.20 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الرضا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساقا عاما في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0.55 ) وهو إنحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " أشعر كثيرا بالارتياح في قدراتي " في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 من 5
- جاءت العبارة " حققت رغبتني لأني حصلت على هذه الوظيفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.85 من 5.
- جاءت العبارة " أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 من 5.
- جاءت العبارة " استمتع كثيرا بوقتي في العمل " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 من 5
- جاءت العبارة " أشعر أنني جد سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 من 5.

## 2- البعد الثاني: الرضا عن الأجر.

لقياس مستوى رضا العمال عن الأجر، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا عن الأجر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,95	3,88	10	22	3	6	0	التكرار	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به
			24,4%	53,7%	7,3%	14,6%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,65	4,32	16	23	1	1	0	التكرار	أحصل على راتي دوما في وقته
			39,0%	56,1%	2,4%	2,4%	0,0%	النسبة	
موافق	0,80	3,95	8	27	2	4	0	التكرار	يحقق الراتب الذي أتقضاه رغباتي ومتطلباتي
			19,5%	65,9%	4,9%	9,8%	0,0%	النسبة	
محايد	0,92	3,24	3	14	14	10	0	التكرار	لست مضطرا للقيام بعمل خارج عملي بالمؤسسة
			7,3%	34,1%	34,1%	24,4%	0,0%	النسبة	
محايد	0,91	3,02	2	10	17	11	1	التكرار	أستمر في عملي حتى وإن توفرت عروض عمل أفضل
			4,9%	24,4%	41,5%	26,8%	2,4%	النسبة	
موافق	0,52	3,68	الرضا على الأجر					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يبدون مستوى عال من الرضا عن الأجر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.68 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( من 3.41 إلى 4.20 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الرضا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0.52 ) وهو إنحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، كما يلي:

- جاءت العبارة " أحصل على راتي دوما في وقته" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.32 من 5
- جاءت العبارة "يحقق الراتب الذي أتقاضاه رغباتي ومتطلباتي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.95 من 5.
- جاءت العبارة " يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 من 5.
- جاءت العبارة "لست مضطرا للقيام بعمل خارج عملي بالمؤسسة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.24 من 5.
- جاءت العبارة " أستمر في عملي حتى وإن توفرت عروض عمل أفضل" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.02 من 5.

### 3- البعد الثالث الرضا على الزملاء

لقياس مستوى رضا العمال على زملائهم، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا على الزملاء.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	المستوى					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,55	3,73	0	32	7	2	0	التكرار	يسود جو من الصداقة والثقة بين أفراد المؤسسة
			0,0%	78,0%	17,1%	4,9%	0,0%	النسبة	
موافق	0,51	3,80	0	35	4	2	0	التكرار	يسود جو تعاوني في المؤسسة التي أعمل بها
			0,0%	85,4%	9,8%	4,9%	0,0%	النسبة	
موافق	0,61	3,78	2	30	7	2	0	التكرار	تدعم مؤسستي فكرة تكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل
			4,9%	73,2%	17,1%	4,9%	0,0%	النسبة	
موافق	0,57	3,78	1	32	6	2	0	التكرار	علاقات الأفراد تتميز بالاحترام وتقدير بينهم
			2,4%	78,0%	14,6%	4,9%	0,0%	النسبة	
موافق	0,52	3,77	الرضا على الزملاء					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يبدون مستوى عال من الرضا عن الزملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.77 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( من 3.41 إلى 4.20 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الرضا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في اجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي ( 0.57 ) وهو انحراف أقل من الواحد ( 1 ) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت عبارة "يسود جو تعاوني في المؤسسة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 من 5.
- جاءت العبارتين " تدعم مؤسستي فكرة تكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " و " علاقات الأفراد تتميز بالاحترام وتقدير بينهم " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 من 5.
- جاءت العبارة " يسود جو من الصداقة والثقة بين أفراد المؤسسة " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 من 5.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني " الرضا الوظيفي "

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	أبعاد الاستبيان
موافق	0,55	3,82	الرضا عن الوظيفة
موافق	0,52	3,68	الرضا على الأجر
موافق	0,52	3,77	الرضا على الزملاء
موافق	0,45	3,76	محور الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق تظهر أهمية أبعاد هذا المحور تبعا لمتوسطاتها الحسابية، الأمر الذي يمكننا من ترتيبها تصاعديا كما يلي:

- جاء بعد " الرضا عن الوظيفة " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.82 من 5
- جاء بعد " الرضا على الزملاء " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 من 5
- جاء بعد " الرضا على الأجر " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.68 من 5

## المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور إدارة الموارد البشرية ومحور الرضا الوظيفي للعمال، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة إمكانية وجود دور لوظائف إدارة البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، إلى تحيثل التباين وتقدير معادلة خط الانحدار بين المتغير التابع " الرضا الوظيفي للعمال"، والمستقل "وظائف إدارة الموارد البشرية".

## المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية.

لإختبار دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية بسكرة، تم إختبار العلاقة بين المحورين باستخدام معامل إرتباط سبيرمان (Spearman Correlation)، ومن ثم قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "وظائف إدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي للعمال"، وكانت معاملات الإرتباط بين المحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 16 ): معاملات الإرتباط بين محور وظائف إدارة الموارد البشرية ومحور الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - بسكرة -

الرضا الوظيفي		
0,368*	معامل إرتباط سبيرمان	إدارة الموارد البشرية
0,018	مستوى المعنوية	
41	عدد المشاهدات	

\* تحقق مستوى المعنوية عند 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS20

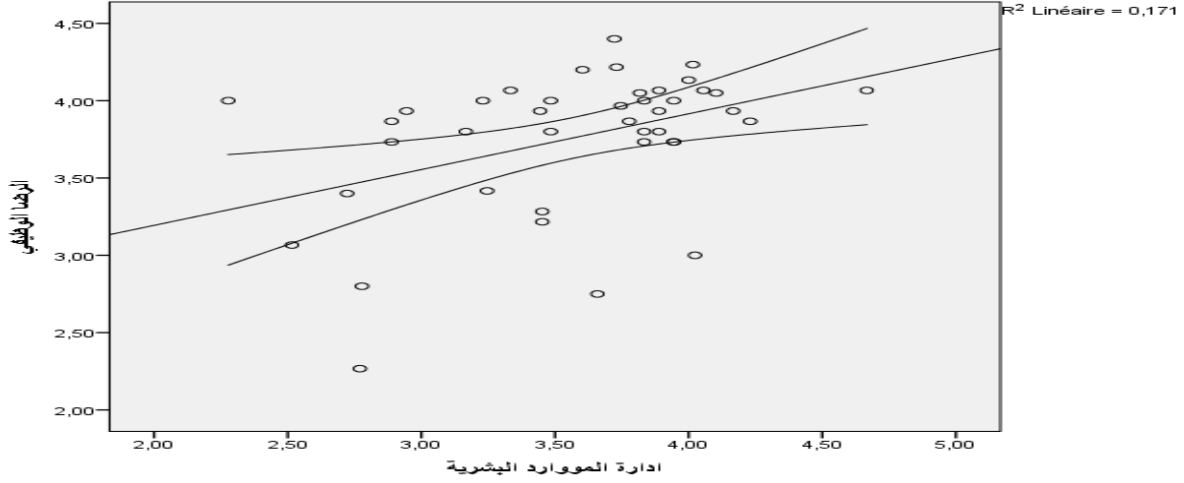
يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباط موجبة بين محوري الدراسة، حيث بلغ معامل إرتباط سبيرمان بين المتغيرين ( 0.368 ) وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( 0.05 )، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم تقدير معادلة الانحدار كما يلي:

## 1- الاتجاه العام لمعادلة الانحدار:

من خلال القيم المسجلة والمتمثلة في المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين والمقابلة لكل من محور الرضا الوظيفي كمتغير تابع ووظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يمكن تمييز الاتجاه العام لخط الانحدار يبرز من خلال لوحة

الانتشار بين المتغيرين، وعليه يمكن القول بوجود علاقة خطية تقريبا بين المتغيرين، لأن النقاط تقترب من الخط المستقيم وبالتالي فان الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي كما يلي:

شكل رقم (13) معادلة خط الانحدار البسيط.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يتضح من خلال لوحة الانتشار أنه يمكننا اعتماد النموذج الخطي الممثل لأغلب نقاط سحابة الانتشار عدا بعض القيم المتطرفة كما يلي:

$$Y = a + b * X + e \dots \dots \dots (1) \text{ نموذج رقم:}$$

حيث أن:

Y: الرضا الوظيفي

X: وظائف إدارة الموارد البشرية

e: الأخطاء العشوائية

## 2- جدول تحليل التباين

إن جدول تحليل التباين عدة دلالات إحصائية يعد اختبار معنوية النموذج الكلية أحدها، وعليه فمن خلال جدول تحليل التباين الموالي نختبر معنوية نموذجنا السابق من خلال الفرضيتين:

**H0:** ليس لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية)

$$" b=0 " \text{ أو } (0.05 = \alpha)$$

**H1:** لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية

$$" b \neq 0 " \text{ أو } (0.05 = \alpha)$$



جدول رقم (17): جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار للنموذج (1)

مستوى المعنوية sig	إحصائية فيشر	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,007	8,068	1	1,408	المربعات المفسرة
		39	6,806	البواقي
		40	8,214	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

جدول رقم (18): معاملات الارتباط والتحديد لمعادلة الانحدار للنموذج (1)

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
0,414 <sup>a</sup>	0,171	0,150

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال ملاحظة جدول التباين نجد أن المعنوية الكلية للنموذج متحققة وذلك من خلال قيمة sig الأقل من 0.05 وعليه نرفض H0 الصفرية ونقبل الفرضية H1 " لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، أو "  $b \neq 0$  " أو بمعنوية النموذج عند 0.05، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.171) وهذا يعني أن 17.1% من الرضا الوظيفي للعمال راجع إلى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويلاحظ جيدا القيمة المنخفضة لمعامل التحديد في إشارة لوجود عوامل أخرى تتحكم في الرضا الوظيفي للعمال دون وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 3- تقدير النموذج الرياضي

يمكن استخراج قيمة كل من (a) و (b) بإتباع طريقة المربعات الصغرى مستعينين ببرنامج (SPSS)، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها:

جدول رقم (19): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على الرضا

الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

مستوى المعنوية Sig	إحصائية t	الانحراف المعياري	معلمات النموذج	
0,00	5,40	0,46	2,47	الثابت
0,01	2,84	0,13	0,36	إدارة الموارد البشرية

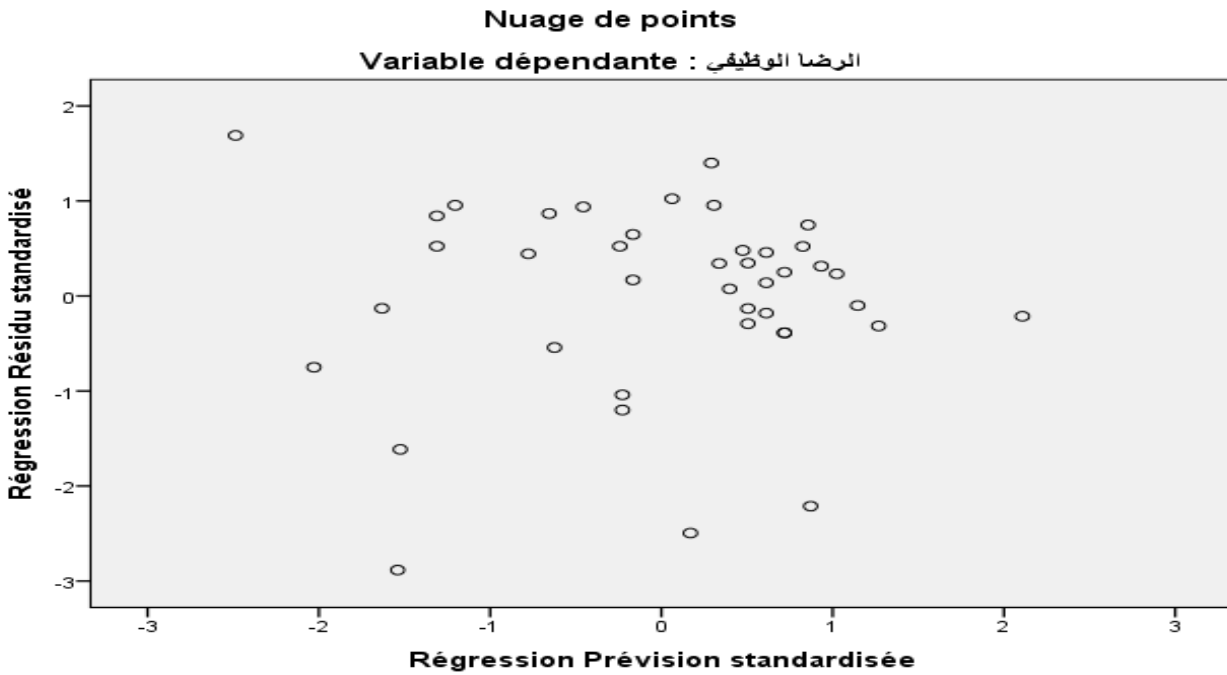
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال ملاحظة جدول تقدير معلمات النموذج يمكننا التحقق من معنوية كل معلمة على حدة من خلال قيمة sig المقابلة لكل من الثابت والمتغير المستقل، وعليه ومن خلال قيمة sig لكل منهما نجد أنها أقل من 0,05، وعليه فإن كل من الثابت والنموذج والمتغير المستقل معنويين عند 0,05، إستخلاص قيم المعلمات لكل منهما وكتابة الشكل العام للنموذج كما يلي:

$$Y = 2,47 + 0.36 * X + e \dots \dots \dots (1) \text{النموذج رقم (1)}$$

#### 4- إختبار استقلال الأخطاء العشوائية:

شكل رقم (14) لوحة إنتشار الأخطاء العشوائية للنموذج (1).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال لوحة انتشار الأخطاء العشوائية نجد أنها لا ترسم بشكل تقريبي اتجاهها لا يوحي بإرتباطها خطيا وعليه يمكننا قبول النموذج المقدر، وعليه ومن خلال النتائج المحصلة يمكننا اثبات الفرضية الرئيسية: " لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة" وهذا ما يدفعنا لإختبار الفرضيات الفرعية التي تشمل قياس أثر أبعاد المتغير المستقل " وظائف إدارة الموارد البشرية" على الرضا الوظيفي للعمال، والذي يشمل كل من الأبعاد " التحفيز، التدريب، وأخيرا تقييم الأداء " في المطلب الثاني

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

1. لسياسة التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
2. للتدريب دور كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
3. لتقييم أداء العمال دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

لإختبار دور وظائف إدارة الموارد البشرية: "التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء" في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، تم إختبار علاقة هذه الأبعاد بمحور الرضا الوظيفي وذلك باستخدام معامل إرتباط سبيرمان (Spearman Correlation)، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "وظائف إدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي للعمال"، وكانت معاملات الإرتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): معاملات الإرتباط بين الأبعاد: "التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء" ومحور الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

الرضا الوظيفي		
0,483**	معامل إرتباط سبيرمان	التحفيز
0,001	مستوى المعنوية	
41	عدد المشاهدات	
0,144	معامل إرتباط سبيرمان	التدريب
0,368	مستوى المعنوية	
41	عدد المشاهدات	
0,247	معامل إرتباط سبيرمان	تقييم الأداء
0,120	مستوى المعنوية	
41	عدد المشاهدات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول أعلاه نجد أن التحفيز وحده من يظهر معامل إرتباط معنوي مع محور الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل إرتباط سبيرمان بين المتغيرين ( 0.483 ) وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم تقدير معادلة الانحدار الذي سنعتمد شكلها الخطي كما يلي:

$$Y = a + b1*X + b2*Z + b3*E + e \dots \dots (2) \text{ نموذج رقم}$$

حيث أن: Y : الرضا الوظيفي للعمال

X: التحفيز

Z: التدريب

E: تقييم الأداء

e: الأخطاء العشوائية

a ; b1 ; b2 ; b3 : معاملات النموذج (2)

## 1. جدول تحليل التباين:

إن لجدول تحليل التباين عدة دلالات إحصائية يعد إختبار معنوية النموذج الكلية أحدها، وعليه فمن خلال جدول تحليل التباين الموالي نختبر معنوية نموذجنا السابق من خلال الفرضيتين:

**H0:** ليس لوظائف إدارة الموارد البشرية: " التحفيز والتدريب وتقييم الأداء " أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، أو "  $b_1=b_2=b_3=0$  "

**H1:** يؤثر على الأقل أحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، أو "  $b_1 \neq 0$  أو  $b_2$  أو  $b_3$  "

جدول رقم ( 21 ): جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار للنموذج ( 2 )

مستوى المعنوية sig	إحصائية فيشر	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,008	4,583	3	2,225	المربعات المفسرة
		37	5,988	البواقي
		40	8,214	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

جدول رقم ( 22 ): معاملات الارتباط والتحديد لمعادلة الانحدار للنموذج ( 2 )

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
0,521	0,271	0,212

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال ملاحظة جدول التباين نجد أن المعنوية الكلية للنموذج متحققة وذلك من خلال قيمة sig الأقل من 0.05 وعليه نرفض H0 الصفرية ونقبل الفرضية H1 " يؤثر على الأقل أحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعمال عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، أو "  $b_1 \neq 0$  أو  $b_2$  أو  $b_3$  " أو بمعنوية النموذج عند 0.05، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو (0.271) وهذا يعني أن 27.1% من الرضا الوظيفي للعمال راجع إلى وظائف إدارة الموارد البشرية من التحفيز، التدريب أو تقييم الأداء، ويلاحظ جيدا القيمة المنخفضة لمعامل التحديد في إشارة لوجود عوامل أخرى تتحكم في الرضا الوظيفي للعمال دون وظائف إدارة الموارد البشرية.

### 5- تقدير النموذج الرياضي:

يمكن استخراج قيمة كل من (a) و (b1 ; b2 ; b3) بإتباع طريقة المربعات الصغرى مستعينين ببرنامج (SPSS)، والجدول الموالي يلخص النتائج المحصل عليها:

جدول رقم ( 23 ): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية من " التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء" على الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

معلومات النموذج	الانحراف المعياري	إحصائية t	Sig. مستوى المعنوية	
الثابت	0,465	4,852	0,000	2,256
التحفيز	0,099	2,761	0,009	0,274
التدريب	0,142	1,315	0,197	0,186
تقييم الأداء	0,105	-0,609	0,546	-0,064

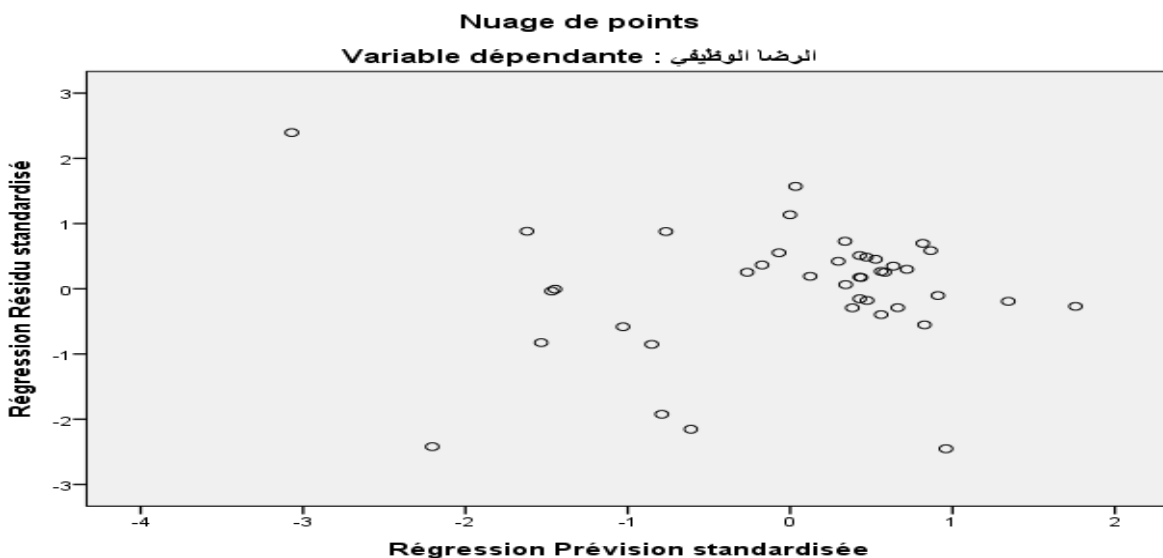
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال ملاحظة جدول تقدير معاملات النموذج يمكننا التحقق من معنوية كل معلمة على حدة من خلال قيمة sig المقابلة لكل من الثابت والمتغيرات المستقلة، وعليه ومن خلال قيمة sig لكل من الثابت وبعد التحفيز نجد أنها أقل من 0.05، وعليه فإن كل من الثابت النموذج وبعد التحفيز معنويين عند 0.05، في حين لا يبدي كل من التدريب وتقييم الأداء أثرا منفردا على الرضا الوظيفي للعمال، وعليه يكتب الشكل العام للنموذج كما يلي:

$$Y = 2,25 + 0.274 * X + e \dots \dots \dots (2) \text{ نموذج رقم (2)}$$

### 2. إختبار استقلال الأخطاء العشوائية

شكل رقم (15) لوحة انتشار الأخطاء العشوائية للنموذج رقم (2).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال لوحة إنتشار الأخطاء العشوائية نجد أنها لا ترسم بشكل تقريبي اتجاهها لا يوحي بإرتباطها خطيا وعليه يمكننا قبول النموذج المقدر، وعليه ومن خلال النتائج المحصلة يمكننا الوصول إلى النتائج التالية:

- إثبات الفرضية الفرعية الأولى: " لسياسة التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

- رفض الفرضية الفرعية الثانية: التدريب دور كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

- رفض الفرضية الفرعية الثالثة: لتقييم أداء العمال دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وجدنا أن لإدارة الموارد البشرية وظائف التحفيز والتدريب بشكل كبير تجاه العاملين عدا تقييم الأداء الذي أبدى العمال حيادهم للإجابة، كما أظهر العمال رضا وظيفي بشكل عام، الأمر الذي ظهر وفق الأبعاد الثلاث تجاه الوظيفة والأجر وأيضا زملاء.

من جهة أخرى فقد ظهر بشكل عام دور إدارة الموارد البشرية في تحقق الرضا الوظيفي، وهو ما ظهر بشكل مفصل من خلال التحفيز الذي أبدى دورا فعالا في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

وعليه نقتراح على المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة تبني كل الوظائف التي من شأنها رفع الرضا الوظيفي للعمال على أن تركز على عنصر التحفيز كأثر العناصر المؤثرة على الرضا الوظيفي لعمالها.

لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة"

# الخاتمة



## الخاتمة:

يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات وتبني السلوكيات التي من شأنها إحداث تغيير في سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة قيد الدراسة و المتمثلة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المؤسسة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم على السواء، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، لذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

## النتائج و التوصيات:

من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى عدة نتائج و توصيات نلخصها فيما يلي:

### 1- النتائج:

#### أ- النتائج النظرية:

- الحوافز المادية خاصة ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية.
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي.
- التدريب المستمر و إخضاع العاملين لدورات تدريبية بين فترة وأخرى يساعدهم على الإدراك و مواكبة التطورات الحاصلة و المتسارعة خاصة في مجال الإتصالات.
- للتدريب دور فعال في تحسين كفاءة المورد البشري و تقليل الأخطاء المهنية و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديه.
- يساهم تقييم الأداء في التخفيض معدلات التغيب و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفسية الفرد، من ثمة لا بد من تفهم دوافع الأفراد و مواجهتها بمختلف الحوافز ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع.

#### النتائج التطبيقية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ أن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 27.1% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي للموظفين عند مستوى المعنوية (0.05).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على الرضا الوظيفي للموظفين عند مستوى المعنوية (0.05).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين عند مستوى المعنوية (0.05).
- بينت الدراسة كذلك أنه يوجد مستوى للرضا الوظيفي بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.

و على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من التوصيات أهمها:

### توصيات:

- إعتقاد نظام حوافز فعال وعادل يساعد على إنجاح الهدف منها، مع ضرورة ربط تقديم الحوافز بتقييم الأداء والتأكيد على أن تتناسب هذه الحوافز طرديا مع الجهد المبذول، وذلك لضمان عدالة التوزيع والتطبيق بعيدا عن علاقات ونوازع شخصية وبعيدا عن الوساطة والمحسوبية.

- ضرورة تدريب الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم من المؤسسة التي ينتمي إليها.

- بناء برامج تدريب وفق للاحتياج الفعلي للمتدرب وأن يصمم البرنامج التدريبي وفقا لأسس علمية صحيحة وأثناء مرحلة التنفيذ يجب إسناد برنامج التدريب إلى مدرب مؤهل من حيث التمكن العلمي و إتقان مهارات التدريب.

- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، و هذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة لأداء جيد.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

#### • الكتب:

1. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال-أساسيات و اتجاهات حديثة -، دار العبيكان للنشر و التوزيع، السعودية، 2014.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، مصر، 2005.
4. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004/2003.
5. إسماعيل حجازي و معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، 2013.
6. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
8. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إدارة متكامل)، دار حامد، عمان، الأردن، 2013.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
10. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
11. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
12. رولا نائف المعايطه و آخرون، إدارة الموارد البشرية(دليل علمي)، دار كنوز العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
13. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2004.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006 .
15. شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتدريب مستخدمي التربية الجزائر، 2011.
16. صادق محمد عفيفي و آخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.
17. صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
18. صلاح الدين عبد الباقي و حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
20. الطاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

21. عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
22. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
23. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985 .
24. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
25. عبد الرحمن عيساوي، علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
26. العديلي ناصر محمد، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1981.
27. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الـ21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
28. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005 .
29. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار السلامة، 2008.
30. محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
31. محمد بالرابح، التكيف المهني، المطبعة الجهوية بوهران، وهران الجزائر، 2010 .
32. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة-، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.
33. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
34. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
35. محمد عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .
36. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
37. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر و التوزيع، مصر، 2014.
38. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة للنشر، عمان-الأردن، 2002.
39. محمود عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003 .
40. مصطفى كامل أبو عزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
41. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
42. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

## • الرسائل و الأطروحات:

43. أشرف رياض حرز الله "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007 .
44. إيهاب محمد عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://library-iugaza.edu.ps> ، بتاريخ 2019/06/02 على الساعة 13:15.
45. باحة يزيد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي لزند أولحاج، البويرة، 2008 - 2007 .
46. بريح محمد الامين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، - 2015 2016.
47. خديجة براكلي و فطومة عيان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، دفعة 2016/2017.
48. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013/2014.
49. سمية قامون، "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي -دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف)" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد ملين دباغين سطيف -02 - 2015 / 2014 .
50. شلالى عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007.
51. طرطار خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة-، 2016/2015.

52. علاء خليل لزمذ العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007 .
53. لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه علوم، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

#### • مجلات و ملتقيات:

54. إنتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، جامعة بغداد، العراق، 2012.
55. خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة جامعة الموصل للعلوم الرياضية، -جامعة الموصل، المجلد 69، العدد 16، العراق، 2002 .
56. عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، جامعة الشلف، 2013.
57. فادية لطفي عبد الوهاب، انتظار احمد جاسم الشمري، مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 23، العدد 95، جامعة بغداد، العراق، 2017 .
58. ليا زيد وهيبية، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة كلية المأمون، جامعة معسكر، العدد 22، 2009 .
59. مجاني غنية و بن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعملة و السياسات الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2016.
60. نوار علي مكطوف، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2016 .

#### • مواقع إلكترونية:

61. جلال عبد الحليم : الرضا الوظيفي ( المفهوم و الأهمية ) مقال بالموقع الإلكتروني،  
<http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768> بتاريخ 2019/06/03 على الساعة 12.30.
62. عبد الرحيم محمد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، على الموقع DR-AMA.COM، أُطلع عليه يوم 01-06-2019، على الساعة 12:00.

63. Cherrington, David J. Organizational Behavior: the management of Individual and Organizational Performance, (Boston: Ally & Bacon, 1989).1989.
64. Jean Marie Peritte, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,1998.
65. Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, edAvmond colin, Dallaz, 2000.
66. Lauren Bélanger, «Gestoin des ressources humanies, un' approche systémique», Editions Eska S .A .R .L , France, 1979.
67. rançois GONIN et Yves Emery, Dynamiser les ressources humaines, presse poly technique et universitaires, Lausanne, 1999.



الملاحق

## الملحق رقم ( 01 )

### إستمارة البحث

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية



#### استبانة

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي" إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية؛ ونظرا لما لكم من خبرة ودراية في هذا الميدان، ولأنكم تمثلون مجتمع هذه الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الإستبانة بكل دقة وموضوعية، مقدرين جهدكم وتعاونكم المخلص في دعم البحث العلمي.

هذا ويؤكد الباحث أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

الطالب: ماضي صالح

## محاور الدراسة:

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  ثانوي أو أقل  ليسانس  مهندس  دراسات عليا  تقني سامي

4- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: التحفيز</b>						
1	يتناسب الأجر الممنوح لي ومجهودي المبذول في العمل					
2	أتحصل على حوافز مادية مناسبة لمجهودتي المبذولة في العمل					
3	يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة					
4	نظام الحوافز في المؤسسة أفضل من مؤسسات أخرى					
5	نظام المكافأة مبني على الكفاءة					
6	ألقى عبارات التشجيع والتقدير من مسؤولي المؤسسة					
<b>ثانياً: التدريب</b>						
1	اجتزت دورات تدريبية قبل بدئي العمل في المؤسسة					
2	يبرمج مسؤولي برامج تدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية					
3	أخضع لبرامج تدريبية في حالة ترقيتي أو نقلي لمنصب جديد					
4	لدي قابلية في تعلم كل ما هو جديد في مجال عملي					
5	توفر المؤسسة برامج تدريبية في حالة نقص أدائي في العمل					
6	تتيح المؤسسة فرصاً متساوية لجميع العمال من أجل التدريب					
<b>ثالثاً: تقييم الأداء</b>						
1	يساعد تقييم أدائي على فهم المشاكل التي أواجهها في عملي					
2	يساهم تقييم أدائي في تطوير البرامج التدريبية التي أخضع لها					
3	تتسم معايير تقييم أدائي بأنها تعكس حقيقة أدائي في العمل					
4	يراعي التقييم في أدائي لمهامي الأساسية في الوظيفة					
5	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم					
6	أستطيع الاطلاع على نتائج تقييم أدائي					

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الرضا عن الوظيفة</b>						
1	حققت رغبتني لأني حصلت على هذه الوظيفة					
2	أشعر كثيراً بالارتياح في قدراتي					
3	استمتع كثيراً بوقتي في العمل					
4	أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني					
5	أشعر أنني جد سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي					
<b>ثانياً: الرضا عن الأجر</b>						
1	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به					
2	أحصل على راتي دوماً في وقته					
3	يحقق الراتب الذي أتقاضاه رغباتي ومتطلباتي					
4	لست مضطراً للقيام بعمل خارج عملي بالمؤسسة					
5	أستمر في عملي حتى وإن توفرت عروض عمل أفضل					
<b>ثالثاً: الرضا على الزملاء</b>						
1	يسود جو من الصداقة والثقة بين أفراد المؤسسة					
2	يسود جو تعاوني في المؤسسة التي أعمل بها					
3	تدعم مؤسستي فكرة تكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل					
4	علاقات الأفراد تتميز بالاحترام وتقدير بينهم					

شاكرين لكم حسن تعاونكم