وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال العمومية

التكوين وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز –المدية–

من إعداد الطلبة:

- بورقعة عبد الرحمان
- بلخير اسماعيل

تحت إشراف الأستاذ:

* د. فلاق علي

لجنة المناقشة

• د. بوسهوة نذير	جامعة المدية	رئيسا
• د. حيولة ايمان	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
• د. فلاق علي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

الحمد لله الذي وهبنا عقلا نتعلم به مالم نعلم ولسان فصيح وقلب صريح وأرشدنا

إلى الطريق له الحمد وله الشكر.

وإلى كل من تعددت أسبابهم وصاروا عونا لنا بإذنه تعالى بشكر لا يضاهيه قول لسان

أو عبارات عابرة بأفكار متلاشية حفظهم الله ورزقهم بعلمه ونفعونا بعلومهم ونوجه

الشكر لكل من ساهم ومد لنا يد العون.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " فلاق علي "

و كل الأساتذة بجامعة يحي فارس المدية.

وكافة عمال وإطارات قسم علوم التسيير وبالأخص تخصص إدارة أعمال

* بجامعة المدية *

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الصديق العزيز والأخ الذي ساهم في توجيهاته ونصائحه

الأخ * بلال *

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الرئيس * بوسهوة نذير * الذي لم يبخل علينا

بأي معلومة وكذا نصائحه وتوجيهاته القيمة ونواياه الطيبة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجاز هذا البحث.

الملخص

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين والى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشرع من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشرع الحديث.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن المشرع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فان إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذ نلاحظ تفطن بعض المسؤولين الجزائريين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية.

ومما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، لذلك فان الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية والكفاءة بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة.

فان إدارة مؤسسة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة وفعالية العمال والموظفين، هذا التكوين قابله حرص شديد من طرف القيادة على حسن استمرارية العمل والجدية، فاحتكاك مؤسسة سونلغاز بالمؤسسة الوطنية والعالمية جعلها تفكر كثيرا من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما اخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال اصطلاحات اقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم وهذا في ظل حرية التنافس وجودة الإنتاج ورضا الأفراد.

الفـهرس

الشكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الملخص

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية التكوين.....3

المطلب الأول : تعريف التكوين وأهميته.....3

المطلب الثاني: أهداف التكوين وعناصره.....5

المطلب الثالث: أنواع التكوين وطرقه.....9

المبحث الثاني: سياسة التكوين.....20

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.....20

المطلب الثاني: مخطط

التكوين.....26

المبحث الثالث: تقييم التكوين من حيث المراحل والمعايير.....38

المطلب الأول: مراحل تقييم عملية التكوين.....38

المطلب الثاني: معايير تقييم فعالية التكوين.....40

خلاصة الفصل.....43

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد.....45

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي.....46

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه.....46

المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي.....50

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي وأهميته.....51

المبحث الثاني: نظريات وقياس الرضا الوظيفي.....55

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.....55

المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....68

المطلب الثالث: أبعاد قياس الرضا الوظيفي.....72

المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.....75

المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....75

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.....80

المطلب الثالث: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.....83

خلاصة الفصل.....84

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز

تمهيد.....86

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز.....87

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....87

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز.....94

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية.....96

المبحث الثاني: مديرية التوزيع والكهرباء والغاز بالمدية.....100

المطلب الأول: تعريف مديرية التوزيع والغاز بالمدية.....100

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز.....101

المطلب الثالث: صلاحيات تطوير الموارد البشرية والتكوين.....102

المبحث الثالث: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....104

المطلب الأول: أنواع التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....104

المطلب الثاني: تصميم استبيان.....106

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج.....109

خلاصة الفصل.....138

الخاتمة العامة.....140

قائمة المراجع.....143

الملاحق.....150

قائمة الجداول والأشكال:

1- الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	نظرية في التكوين	9
(1-2)	تحديد حاجات التكوين	21
(1-3)	المؤشرات الداعمة للتكوين	25
(1-4)	خطوات التكوين	26
(2-1)	تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي	53
(2-2)	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	57
(2-3)	العوامل الوقائية والعوامل الدافعة	59
(2-4)	مقارنة العدالة مابين نسب المدخلات والعوائد	61
(2-5)	نموذج فروم في التوقع	64
(3-1)	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس	110
(3-2)	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن	111
(3-3)	التمثيل البياني لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية	112

(3–4)	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	113
(3–5)	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	115
(3–6)	دائرة نسبية تمثل مدى أهمية التكوين مع منصب العمل	116
(3–7)	دائرة نسبية تمثل تأثير الصعوبات على الموظف قبل التكوين	117
(3–8)	دائرة نسبية تمثل فائدة التكوين	118
(3–9)	دائرة نسبية تمثل متابعة التكوين من طرف الرؤساء	119
(3–10)	دائرة نسبية تمثل تأثير التكوين على الإنتاجية	120
(3–11)	دائرة نسبية تمثل مدى تأثير التكوين على الأداء	121
(3–12)	دائرة نسبية تمثل تقييم العامل لتكوينه	122
(3–13)	دائرة نسبية تمثل أسلوب الاختيار في التكوين	123
(3–14)	دائرة نسبية تمثل الرضا بعد التكوين من طرف العمال	124
(3–15)	دائرة نسبية تمثل مدة التكوين	125
(3–16)	دائرة نسبية تمثل تناسب الأجر والجهد للعاملين	127
(3–17)	دائرة نسبية تمثل مزاولة عمل إضافي	128
(3–18)	دائرة نسبية تمثل مدى كفاءة وفعالية العاملين أثناء الترقية	129
(3–19)	دائرة نسبية تمثل الترقية في المؤسسة	130
(3–20)	دائرة نسبية تمثل حصولك على حوافز أثناء الإنتاجية	131
(3–21)	دائرة نسبية تمثل وضوح دور الموظف في المؤسسة	132
(3–22)	دائرة نسبية تمثل الاستقلالية في العمل	133
(3–23)	دائرة نسبية تمثل مساهمة الرئيس اثناء وجود صعوبات في العمل	134
(3–24)	دائرة نسبية تمثل أوقات الراحة أثناء العمل	135

الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أنواع التكوين	10
(2-1)	توزيع زمني لبرنامج تكويني	34
(3-1)	التصميمات المهنية لتقييم فعالية التكوين	38
(2-1)	جاحات نظرية الدرفر والأهداف والعمليات	68
(1-3)	أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	110
(2-3)	أفراد العينة حسب السن	111
(3-3)	أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	112
(4-3)	أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	113
(5-3)	أفراد العينة حسب الفئة المهنية	115
(6-3)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 1	116
(7-3)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 2	117
(8-3)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال	118
(9-3)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 4	119

(3–10)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال	120
(3–11)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 6	121
(3–12)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 7	122
(3–13)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 8	123
(3–14)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 9	124
(3–15)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 10	125
(3–16)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 11	127
(3–17)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 12	128
(3–18)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 13	129
(3–19)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 14	130
(3–20)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 15	131
(3–21)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 16	132
(3–22)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 17	133
(3–23)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 18	134
(3–24)	النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال 19	135

فهرس المحتويات

مقدمة

مقدمة عامة

يمثل التكوين عنصرا فعالا في أي تحول اقتصادي، ويعتبر من العناصر التي تتضمن ارتفاع في الرضا الوظيفي، مع زيادة نوعية في حجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، وتسابقها لتقديم الجديد، ولذلك من أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها.

فقد أصبح للتكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها لتسيير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

-ما هو أثر التكوين على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟

الإشكالية الفرعية:

من الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي الطريقة المثلى في تقييم رضا الموظفين؟

-ما هو أثر التكوين على الإنتاجية في المؤسسة؟

– إلى ماذا يعود ارتفاع الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية :

*يعتبر التكوين من العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها الموظف طيلة حياته المهنية، من أجل إكسابه مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تساعده على أداء عمله لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في نفس الوقت .

*أحسن طريقة يمكن استخدامها في تقسيم رضا الموظفين هي طريقة الإدارة والأهداف، لأنها تتطلب عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها، وإنجاز ها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة أهداف واضحة وواقعية، وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمها.

*إذا كانت الإنتاجية هي الهدف الأساسي لكل مؤسسة فإن التكوين يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويكمن أثر التكوين على زيادة الإنتاجية من خلال التطوير والتحسين المستمر في أداء الموظف.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في كون أن موضوع التكوين وأثره على رضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من المواضيع التي تزداد أهميتها يوما بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد في ظل غياب التكوين وتقييم الرضا الوظيفي الذي فتح للعديد من المؤسسات آفاق مهمة سمحت لها البقاء والاستمرار والتوسع.

أهداف الدراسة:

تحمل هذه الدراسة في جوهرها مجموعة من الأهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

- محاولة إبراز أهمية التكوين في المؤسسة

- الرغبة في لفت مسؤولي الإدارة إلى أهمية التكوين.

- توضيح مدى تأثير التكوين الحسن على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، في إطار وصف الجوانب النظرية وتحليلها من أجل إبراز أهمية التكوين على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

صعوبات الدراسة:

يمكن حصر صعوبات البحث فيمايلي:

- عدم تعاون بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ملء استبانة الدراسة.

- عدم التمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية.

أدوات الدراسة:

- المقابلة

- الاستبيان

- التحليل

حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بمايلي:

– **المجال الموضوعي:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع التكوين لمختلف جوانبه وكذل الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربطهما.

– **المجال المكاني:** تمس الدراسة الميدانية مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– **المجال الزماني:** أجريت الدراسة الميدانية يوم 2017/02/14 إلى 2017/05/04.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث تناولنا في الفصل الأول التكوين، والذي ضم ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول يتعلق بماهية التكوين، والبحث الثاني نتناول فيه سياسة التكوين، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى تقييم التكوين من حيث المراحل والمعايير.

أما الفصل الثاني خصص للرضا الوظيفي والذي يحتوي على ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول يتعلق بمفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي، والمبحث الثاني يضم نظريات وقياس الرضا الوظيفي، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى آليات الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثالث تمت فيه دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية "مؤسسة سونلغاز بالمدية" والذي يحتوي ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول يتناول عرض عام للمؤسسة ، والمبحث الثاني يضم مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى التكوين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية، أما بالنسبة للمبحث الرابع تطرقنا إلى تصميم الاستبيان.

وفي الأخير نجد الخاتمة التي جاءت كتلخيص عام لما تم التطرق إليه من خلال إبراز نتائج اختبار الفرضيات والنتائج العامة للدراسة والتوصيات المقترحة في هذا المجال.

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين

تمهيد

إن التكوين ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني، وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتخذ مكانه في المجتمع فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية، كما أنها عملية تلازم الفرد العامل في الحركة الرأسية وإحداث تغييرات وتطورات ذهنية و فنية وسلوكية ويشهد التكوين اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات، لأن ما يتفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل الزيادة الإنتاجية، أما بالنسبة للفرد يظهر وقعه في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلي رفع كفاءة وقدرة الفرد على العمل، ولقد أثارت أهمية الموضوع حفيظة كثير من المؤلفين والكتاب الذين حاولوا تقديم نظرة خاصة في محاولة الإلمام بجوانب هذا الموضوع .

المبحث الأول: ماهية التكوين

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم و المتغير يؤدي بجل المؤسسات الى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، و هذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته

يمكننا اعتبار التكوين في الوقت الراهن أداة هامة وفعالة في تسيير الموارد البشرية، وخدمة احتياجات المنظومة الإدارية من خلال أهداف التنظيمية العملية التي تجهل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم ومهاراتهم.

أولا: تعريف التكوين

تختلف تعاريف التكوين باختلاف المعالم التي تنطلق منها ما يلي:

التكوين عملية شاملة ومعقدة تتنازل جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع هيئة من الحصول عل وظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل في الإدارة العامة.[1]

وعرف كذلك بأنه تنمية منظمة، وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة من أجل قيام العمال بمهامهم المهنية أحسن قيام في أقل وقت ممكن بطرق مربحة.[2]

ويعرفه احمد عادل راشد على النحو التالي التكوين يقصد به العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الخالية، وكذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر أي انه عبارة

[1]- عدنان اسكندر , **تدريب الموظف** , منشورات كويدرات , لبنان بيروت 1973 , ص 25

[2]- بوفلجة غياث , **مبادئ التسيير البشري** , دار الغرب للطباعة , الجزائر 1998 ص 159 .

عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوك الذي يجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو صالحا لتولي منصب قيادي أعلى .[1]

كما يعرف بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم اجتماعيا فهو قبل كل شيء وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[2]

ويعرف أيضا على أنه سياسة للتأقلم مع التغيير فبمجرد إدخال تكنولوجية وتقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين ولا يكون ذلك إلا عن طريق التكوين [3]

ويرى البعض انه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفة، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإرادة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته من الأداء وزيادة الإنتاجية.[4]

كما أن التكوين هو عملية تعلم وتعليم تساعد الفرد على إتقان مهنة والتوافق مع ظروف عمله.[5]

من كل هذه التعريفات نستنتج أن هذه الأخيرة تنطلق، وترتكز على فكرة أساسها أن تكون نشاط منظم مبني على أسس عملية والخالصة باكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العمال وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

---

[1]- أحمد عادل راشد , **مذكرات في إدارة الإفراد**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت، 1981 ص 181 .

[2]- andree petit laurant balang jean louis beigeron , gestion des ressourres laumaines une approche et intégee 3 one zdit paris 1984 p 14 .

[3]- صالح عودة سعيد , **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة لبيا , طرابلس 1994 ص 230 .

[4]- محمد جمال برعي , **فن التدريب الحديث في مجالات التنمية** , دار الجامعة العربية .مصر القاهرة الطبعة الأولى 1973 ص 42

[5]-كامل محمد عويضة , **علم النفس الصناعي**، دار الكتب العلمية , لبنان بيروت , الطبعة الأولى 1986 ص 47

ثانيا: أهمية التكوين

إن أهمية التكوين تبرز ضرورة حصول الفرد على تكوين لتطوير قدراته ولسد الثغرة بين أدائه الفعلي والمستوى المطلوب منه فهو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له ومن التكيف السريع مع عمله الجديد في حالة انتقال الفرد من عمل إلى آخر.

أ- أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

تشمل تحسين وتطوير سلوكيات وطبيعة الأعمال التي يؤديها الفرد والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التكوين يمكن أن يزيد من التزام العمال ويعزز من إدراكهم بان المؤسسة مكان جيد للعمل.

كما يفيد التكوين في تنميط العادات والقيم كما يمكن أن يحقق الملائمة بين الفرد وعمله الفرد و المجموعة الفرد و المؤسسة.[1]

ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل في معالجة وإزالة نقاط ضعف الأداء بالنسبة للعامل سواء كان ذلك الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع فعن طريق التكوين يمكن رفع وتحسين نوعية الأداء للفرد، وهذا ما ينعكس إيجابا على المستوى الإنتاجي الكلي للمؤسسة ويساهم في استمرارها وتطورها[2].

المطلب الثاني: أهداف التكوين وعناصره

يعتمد التكوين على جملة من الأهداف نذكر منها:

أولا:أهداف التكوين.

إن التكوين يعتبر الخطوة العريضة التي تصنعها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها:

[1]- خالد عبد الرحيم الهيثي , **إدارة الموارد البشرية** , دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع , الأردن عمان الطبعة الأولى 1997 ص 203

[2]- نظمي شحادة , **إدارة الموارد البشرية** , دار الصفاء ، الأردن , عمان0 200 ص 51 .

أ- أهداف خاصة بالفرد:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعمال.
- زيادة قدرات ومهارات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية لمناصب وظيفية أعلى من منصب الحالي
- تحسين مناخ العمل، حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الدخل وفرص الترقية، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين[1].
- خفض معدل الدوران في العمل والتقليل من دورات العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم الفنية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب خبرات ومعلومات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى روحهم المعنوية ويرتب عليها إحداث تغيير في اتجاههم وسلوكهم داخل مؤسستهم.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب القيادية وتحمل مسؤولياتهم اكبر في العمل.[2]

ب- أهداف خاصة بالمؤسسة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة نريد من قداتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم.[3]
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة

[1]- محمد عثمان - إسماعيل حميد , **إدارة الموارد البشرية** , دار النهضة العربية , القاهرة 1993 ص 182 .

[2]- زكي محمود هاشم , **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** , دار السلاسل , الكويت الطبعة الثانية 1979 ص 25

[3]- محمد سعيد سلطان , **إدارة الموارد البشرية** , دار العرب, لبنان، بيروت 1993 ص 190 .

- مواجهة الثغرات التي تحدث ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن تحسين، مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى المردودية الكلية للمؤسسة ويساهم في تطويرها واستمرارها .
- يساعد التطوير على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المكونون هم بمثابة استثمار من الاستثمارات الهامة بالنسبة للمؤسسة.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما و نوعا من خلال نوعيته بأهداف المؤسسة وسياستها وأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف[1].

ثانيا:عناصر التكوين.

إن التكوين كنظام تتكون من أربعة أجزاء متداخلة تقوم بينها علاقة تأثير وتأثر نستطيع توضيحها من خلال:

أ- المدخلات:

1- مدخلات بشرية:

وتتمثل في الأفراد الذين هم في حالة خدمته ويحدد لهم برنامج تكوين معين بهدف إلى إثراء معلوماتهم أو صقل مواهبهم أو تعديل أنماط سلوكهم من جهة والأشخاص والمكونين من جهة ثانية.

[1]- أمين ساعاتي, **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**, دار الفكر العربي, مصر القاهرة, 1998 ص 74.

2- مدخلات غير بشرية :

تتكتل في المدخلات المالية كالأموال والمعدات والتجهيزات والمباني وغيرها من المستلزمات التي توضع في خدمة برنامج التكوين.

3- المعلومات والطرق والأساليب:

وتتمثل في الأفكار والمخططات التي يطرحها المعنيون بإعداد مخططات التكوين من جهة أخرى كما تتمثل أيضا في المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

ب- العمليات:

- تشمل عمليات التكوين الوظائف التالية .[1]
- تحديد الاحتياجات التكوينية وحصرها .
- وضع الأهداف بالشكل الملائم للتعامل مع الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه.

ت- المخرجات:

تتكون من ثلاثة عناصر:

1- مخرجات بشرية:

تتمثل في الأشخاص الذين حصلوا على المعارف والخبرات وقدرات جديدة تتفق مع متطلبات الأعمال التي يقومون بها في مؤسساتهم أو تأهيلهم لاستلام أعمال أخرى تتطلب كفاءة اكبر.

[1]- كمال نور الله , **إدارة الموارد البشرية**, دار الطلاسم , سوريا , دمشق , الطبعة الأولى 1992 ص 144 .

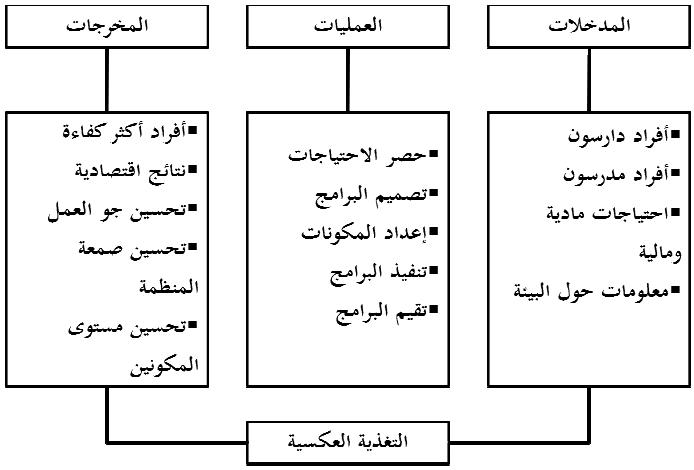
2- مخرجات مادية:

وهي متلازمة مع المخرجات البشرية وأهمها ارتفاع العائد الإيجابي المؤسسة وهذا نتيجة لتطور الافراد وتحسين سلوكهم.

د/- التغذية العكسية:

وهي المعلومات المترتبة على القيمة الحقيقية لمخرجات النظام لما خطط له وتحديد مدى الانحراف وأسبابه، مما يساعد على تصحيح النظام كلما لوحظ أنه هناك انحراف بين الأهداف والنتائج الموجودة [1].

الشكل رقم(1-1) : نظرية في التكوين.



المصدر:كمال نور الله، مرجع سابق، ص:146.

المطلب الثالث: أنواع التكوين وطرقه

إن جميع أنواع التكوين مفيدة ومتكاملة ولهذا يقسم العلماء التكوين إلى أنواع للاعتبارات التالية:

أولا: أنواع التكوين

يتفرع التكوين إلى خمس أنواع كما هو موضح في الجدول التالي:

[1]- كمال نور الله , **مرجع سابق** ،ص 144 – 145 .

الجدول رقم(1-1): يمثل أنواع التكوين

	يمكن تقسيم التكوين حسب	
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد(تأهيل)	التكوين المهني والفني	داخل المؤسسة
التكوين أثناء العمل	التكوين المتخصص	
التكوين لتجديد المعرفة والمهارة	التكوين الإداري	خارج المؤسسة
التكوين لغرض الترقية والتحويل	تجديد المعلومات	

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص232.

أ-التكوين حسب مرحلة التوظيف

1- **توجيه العامل الجديد:**

يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها العامل الجديد في الأيام أو الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته الفنية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم العمال الجدد العديد من الأهداف مثل الترحيب بالعمال الجدد وكذا تهيئهم وتكوينهم في كيفية أدائه.

2- **التكوين أثناء العمل:**

ترغب بعض المؤسسات أحيانا على تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان أخر حتى نضمن كفاءة أعلى وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات على مستوى فردي للمتكونين.

3- التكوين لتجديد المعرفة والمهارات:

حينما تتقادم المعارف والمهارات للأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيات وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4- التكوين بعض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير باختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن طريق المهارات والمعارف في الوظيفة التي سيرقى، وينقل إليها وهذا الاختلاف الفرق المطلوب التكوين عليه لسد الثغرات في المهارات والمعارف.[1]

ب- التكوين حسب نوع الوظائف.

1- التكوين المهني والفني.

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية للأعمال الفنية والمهنية وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها صغار السن ويحصلون غالبا على شهادات فنية.

2- التكوين المتخصص.

التكوين المتخصص هو ذلك التكوين الموجه لتولي وضيفة للمرة الأولى أو الالتحاق بسلك أورتبة عليا بالنسبة للعمال الموجودين في وضعيات خدمة.

3- تحسين المستوى:

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص325.

وذلك عن طريق تخسين المعارف والكفاءات التي يمتلكها الفرد وذلك بإثرائها وتعميقها.

4- تجديد المعلومات:

يقصد بها التكليف مع الوظيفة الجديدة بسبب تصور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها.

5- التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية أو الوسطى او العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة .[1]

ج – التكوين حسب المكان

1- التكوين داخل المؤسسة :

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخليا سواء بمكونين من مداخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم برامج أو دعوة مكونين المساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك أنواع أخرى من التكوين الداخلي، وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل وهذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين العاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلدوا مكونهم وان يلتقطوا المهارات اللازمة لأداء العمل.[2]

ويمتاز هذا النوع بتماثل وتتشابه ظروف التكوين مع ظروف اداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن نقله إلى حيز الواقع والعمل.

[1]- أحمد ماهر , **مرجع سابق** ص 326 .

[2]-محمد سعيد سلطان , **مرجع سابق**، ص 183 .

2- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل هذه الشركات أن تنقل جزءا من نشاطها التكويني خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج الشركة أو المؤسسة.

*** شركة التكوين الخاصة:**

على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب تكوين خالصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها وان تفحص سوق التكوين.

2- برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا يدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات او مؤسسات الدولة وهي تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بالدولة.[1]

د- التكوين حسب مدة التكوين:

من الطبيعي أن الاختبار بين أنواع التكوين المختلفة يختلف في كل حالة طبقا للاحتياجات المحددة وكذا أنواع العاملين المراد تكوينهم وكذا مدى استعداد الإدارة للتخلي عنهم لفترات طويلة أو متوسطة او قصيرة ومن هنا نجد:

1- تكوين قصير المدى:

حيث تتراوح مدته بين أربعة وستة أسابيع كما أنه يتطلب تفرغ العامل لعملية التكوين طول الوقت وإنما يتم التكوين عددا من أيام الأسبوع ويعود لممارسة عمله باقي الأيام.

2- تكوين متوسط المدى:

[1]- أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 327-328 .

ويتطلب هذا التكوين التفرغ الكامل من العاملين أثناء التكوين وتتبع المعاهد العليا والمعاهد المتخصصة في هذا النوع وتتراوح مابين ستة أشهر وسنة واحدة.[1]

3- تكوين طويل المدى:

كذلك تستخدم بعض الإدارات برامج طويلة الأجل تصل إلى سنة وفي بعض الأحيان تفوق السنة إلى ثلاث سنوات.

هـ- التكوين حسب هدف التكوين.

1- تكوين المهارات:

يهدف إلى تزويد المدرين ببعض المهارات الإدارية مثل أساليب التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وكيفية تصميم برامج الرقابة، والهدف من هذا التكوين هو زيادة قدرة المدرين على ممارسة بعض الوظائف الإدارية من خلال اطلاعهم وتكوينهم على استخدام بعض الأساليب والوسائل المستخدمة.[2]

2-التكوين السلوكي:

ويسمى أيضا بتكوين الاتجاهات وهو يهدف إلى تغيير وجهات نضر المدرين من العمل على أساس يوحي إلى تقدير أهمية التخطيط، وهنا نجد أن الفرق بين تكوين الاتجاهات وتكوين المهارات إن تكوين الاتجاهات تقدم فكرة جديدة المدير لإقناعه بمدى فائدته كذا منفعتها كما تهتم بتعليمية بعض الأساليب التطبيقية.

3- التكوين بغرض تطوير معلومات العامل:

[1]- علي السلمي , **التدريب الإداري** , دار المعرفة , مصر القاهرة 1970 ص 35-36 .

[2]- أمين ساعاتي , **مرجع سابق** ص 215 .

ويهتم هذا النوع من التكوين بموضوع معين أو ما يطلقه عليه بالتكوين الإنعاشي وهو إحاطة العامل بكل جديد في ميدان العلوم الإدارية والتطبيق الإداري والأساليب الحديثة فيها.[1]

ثانيا: طرق التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار للأذهان وتثبيتا لذلك تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتكوين وتتمثل في :

أ-التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين إثناء العمل من أوسع طرق التكوين انتشارا أو شيوعا ونرجع السبب لذلك إلى بساطة الاعتقاد بأنه قليل التكلفة وقد يؤخذ التكوين في مكان العمل صورا أو إشكالا مختلفة وتتمثل في ما يلي:

1-التكوين عن طريق الرئيس المباشر:

تلقى هذه الطريقة عبئ التكوين على عائق الرئيس باعتباره هذا الأخير مسئولا عن رفع الكفاية الإنتاجية بالوحدة التي يشرف عليها ومن فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، هي علاقة تكوينية وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل، وخلال الوقت الرسمي حيث يقوم الرئيس المباشر يتوجه وتصحيح الأخطاء العامل على ذلك يتم تكوينا الواقع العملي حيث مكان العمل، وتسمح هذه الطريقة يتعلم وتحسين الأداء الفعلي للعامل وإعطاءه انطباع بأنه يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة.[2]

2- التمرير على العمل:

[1]- علي السلمي , **مرجع سابق** ص 25 .

[2]- محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص195.

يقصد به الحركة المخططة للأفراد من وظيفة لأخرى ذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتوقعها وبهذا الصدد فان هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين، حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما انه عادة ما يتضمن تغيير واحدا فحيث أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغييرات الوظائف وتهدف هذه الطريقة إلى تعميق نوع من الخبرة، حيث يطالب بتحميل المسؤوليات الوظيفية الجديدة وان يعمل بكفاءة لإثبات وجوده[1].

3-التكوين عن طريق عامل قديم :

لا يوجد اختلاف كبير في هذه الطريقة عن طريقة (تكوين الرئيس المباشر)، حيث بتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل والدوام الرسمي مع تصحيح أخطاء الفرد وتوجيهه من طرف الرئيس أي تكوين من الواقع العملي، أما في هذه الحالة يتم تكوين الفرد من أحد العمال القدامى ذوي خبرة وكفاءة عن طريق التقليد واكتساب الخبرة يقدم ما لهذه الطريقة من إيجابيات، فإنها لاتخاذ من السلبيات وأهمها نقل الخبرات بسلبياتها واحتمال عدم اهتمام الفرد المتكون بهذا العامل القديم المكون له باعتباره عامل مثله والعكس صحيح[2].

4- التكوين تحت توجيه وملاحظة المشرف:

يحدد المشرف دورا إيجابيا منظما في تكوين مرؤوسه على أداء أعمالهم ويشار إلى هذا التكوين على أنه طريقة تحت التوجيه المنظم والملاحظة وتحليل تطور أداء لاعبيه في الملاعب ويقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لمرؤوسه في المؤسسة وهو يقوم بذلك بطريقة منظمة ومستمرة ثم تكوينه على إعداده استخدمها مسبقا.

[1]- محمد سعيد سلطان , **مرجع سابق** ص 195

[2]- حنفي محمود سليمان, **السلوك التنظيمي و الإداري**, دار الجامعة العربية مصر الإسكندرية 2001 ص 443.

ب–التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطي العمال في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التكوين خارج المؤسسة وعادة ما يعفي الأفراد المتكونين من التزامات العمل، وقد تأخذ هذه الطريقة صورا عديدة مثل:[1]

1–المحاضرات :

تعتمد المحاضرة عل قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل المباشر، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

إن لهذه الطريقة عيوبا منها أنها تفشل في تحقيق عنصر ممارسة التطبيق أثناء المحاضرة كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها.

وفي هذه الطريقة تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتكونين في وقت واحد، كما تزداد فعلية هذه الطريقة في التكوين إلى جانب الاستعانة بالقراءات الإضافية الحرة، ويتم اختيار المحاضرة على أعلى درجة من الكفاءة ومن بين الميزات الهامة للمحاضرات كطريقة للتكوين، وتكون المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض فضلا على أن معلومات المحاضرة تكون عادة من مصادر علمية معتمدة هذا إلى جانب مرونة هذا الأسلوب في التكوين والسهولة التنظيمية، كما أنها أسلوب شائع في التدريس التقليدي وتصلح لاكتساب المعارف فإذا احتياجات المؤسسة أن تنظم دورة لتعريف العاملين فيها على قانون جديد صدر فأفضل طريقة هي محاضرة تعرف بالقانون ومتطلباته.[2]

[1]– زكي محمود هاشم , **مرجع سابق** 216 .

[2]–صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**: منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،1999،ص223.

2–تمثيل الأدوار:

يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العملية لها ولمبادئها، ثم يقوم المكون بإعطائه لمجموعة المكونين مثالا علميا على أن يقوموا بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي غلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتتناسب هذه الطريقة مع حالات معينة مثل تكوين الدارسين على المواجهة والتصرف مع العملاء ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية[1] .

حيث تقوم هذه الطريقة على أساس تصور موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المكونين بتمثيل هذا الموقف بعد إن يحدد كل منهم دوره وفي النهاية يطلب المكونين من كل فرد إن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك التكوين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم وهذه الطريقة تحتاج إلى مكونين متخصصين.

3– التطبيق العلمي:

في هذه الطريقة يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة إجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه التطبيقات العملية بصفة خاصة في الأعمال الروتينية أو الحرفية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات لدى المتكونين بدرجة أكبر من الطرق للنظرية[2].

[1]–أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص342.

[2] زكي محمود هاشم، **مرجع سابق**، ص 317.

4/الندوات:

هي عبارة عن مناقشة جماعية موجهة لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب له ويقوم بها ذو الخبرة والقدرة.

هذه الطريقة التكوينية تصلح لتكوين مختصين في مجالات محددة حيث أن هناك مشرف لهذه الندوة لتولي توزيع موضوعات الدراسة على المشاركين وتزويدهم في هذا المجال وتوجيه الأبحاث والدراسات.[1]

5/الدراسة المبرمجة:

قد يأخذ هذا الأسلوب التكويني شكل كتيبات ومراجع المادة العلمية أو العلمية المبرمجة أي منظمة ومرتبة بطريقة متسلسلة، أو بأخذ شكل تكويني عن طريق أجهزة تعليمية التي تستخدم أسلوب الدراسة المبرمجة بخاصية مشتركة، وهي عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل عالية التنظيم التتابع المنطقي.[2]

ج/التكوين عن طريق التمهين :

يعتبر التمهين طريقة إلى التكوين المهني عن طريق القيام بعمل معترف به وذلك بممارسة مهنة بأحد قطاعات النشاط الاقتصادي والمرتبط بنتائج الموارد أو الخدمات ويخضع التمهين لعقد يربط المستخدم بالمتمهن، حيث يكون التمهين في مدة زمنية محددة بالقانون، وذلك حسب التخصصات المختلفة كما يمنح المتمهن بعد فترة التكوين شهادة تسمح له القيام بممارسة مهنته بعد التخرج بعد إن اجري المتمهن تكوينا مكنه من إكتساب تأهيل مهني.[3]

[1]- زكي محمود هاشم، **مرجع سابق**، ص317.

[2]-أحمد ماهر ، **مرجع سابق**، ص361.

[3]- بوفلجة غياث، **الأسس التقنية ومناهجها**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984، ص75.

المبحث الثاني: سياسة التكوين

من أهم السبل الواجب إتباعها من اجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين ، ومن ثم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هدا كله لابد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

أولا: معنى الحاجة للتكوين

إن تصميم برامج التكوين وموضوعاته ومتطلباته هو جزء من تصميم عملية التكوين، ويعتمد نجاحها في المؤسسة على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التكوين الفعلي مجاله، ويجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظم التكوين لعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها البعض.[1]

يمكن القول إن الحاجة للتكوين تظهر سبب وجود قصور في أداء الفرد أي الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي أمام يسمى بالقصور أو العجز يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية:[2]

القصور أو العجز في الأداء=الأداء المطلوب –الأداء الفعلي

ويرجع بعض القصور في الأداء لسببين رئسيين:

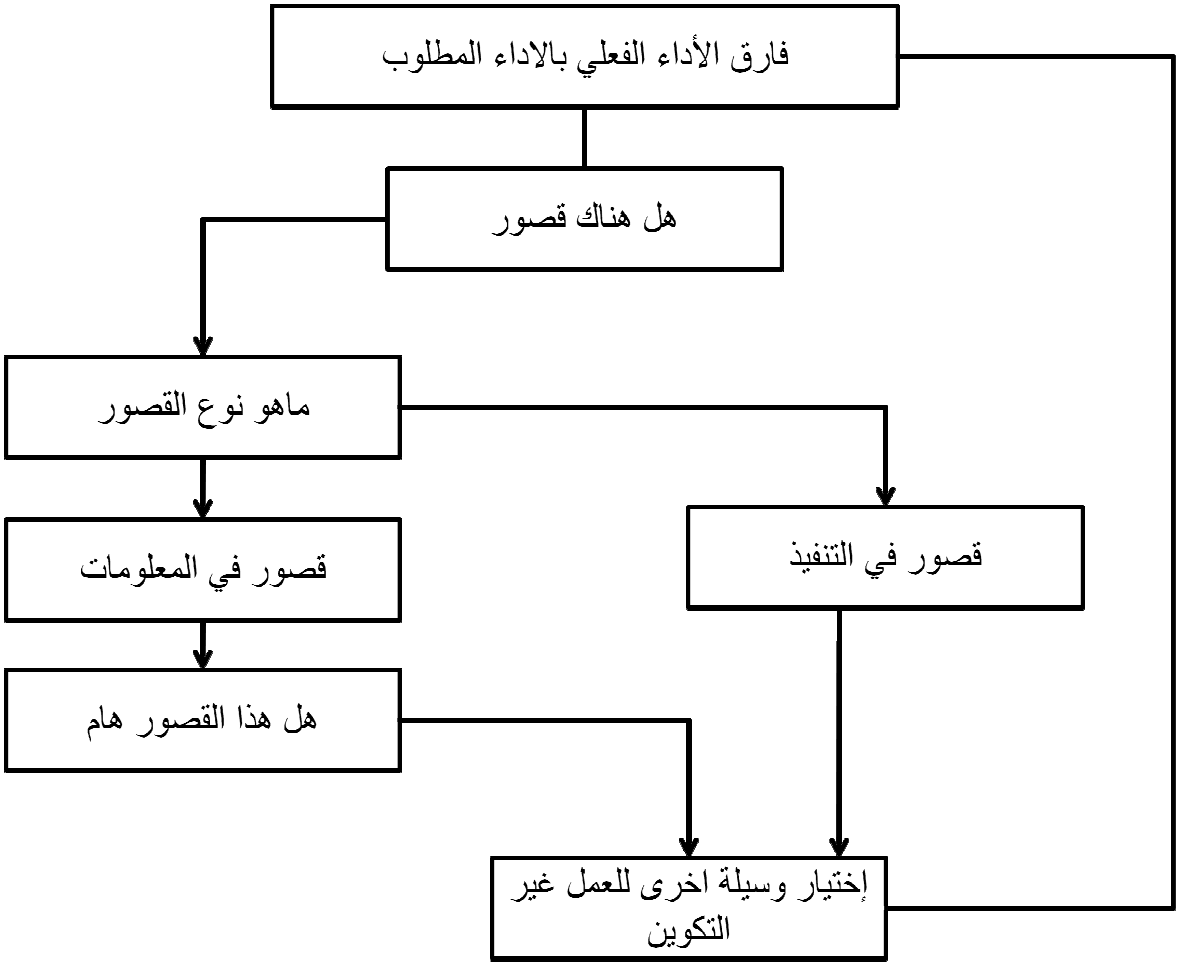
- القصور في المعلومات أو المهارات:لا يعرف الأفراد طريقة الأداء المطلوبة منهم
- القصور في إمكانيات الأداء: عدم تحقيق العمل رغم معرفة طرقة الأداء.

[1]– مؤيد سالم،عادل حرحوش صالح،**إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتجي**، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 2002،ص143.

[2]– أحمد ماهر، **مرجع سابق**،ص303.

ويمكن تلخيص تحديد حاجات التكوين حسب معادلة القصور في الأداء من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2):تحديد حاجات التكوين



المصدر:أحمد ماهر، مرجع سابق، ص332.

ثانيا:أساليب تحديد الحاجة للتكوين:

استنادا على ما سبق ذكره يمكننا وضع التصورات والمؤشرات التي تتم من خلالها تحديد الحاجات التكوينية من حيث النوع والكمية وهذا من خلال ثلاث مستويات أساسية:

أ- تحديد الحاجة على مستوى المؤسسة :

هو دراسة الهياكل والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي يكون فيها التنظيم ضروريا:[1]

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية، وعلى كافة المستويات في المؤسسة وهي عملية مستمرة يعني أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خالصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية، والتي تؤثر مباشرة على نمو المؤسسة وتطورها.

ب- تحديد الحاجة على مستوى الوظيفة

هو عملية جمع وتحليل البيانات الخالصة بالوظائف المتوقعة بقصد التوصل إلى متطلبات الأداء النموذجي لهذه الوظائف، أي إن جميع البيانات والقيام بتحليلها في وظيفة موجودة قائمة حالية أو بوظيفة متوقعة إنشائها في المستقبل نظرا للاحتياج الإداري مثلا، والبغية من ذلك الوصول إلى مستلزمات الأداء النموذجي لهذه الوظائف الحالية أو المتوقعة .

والهدف من تحليل الوظائف وتحديد معايير الأداء هو تحديد المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف وتحديد الواجبات، أي المجتمع يتطور خاصة الجانب الاقتصادي، فالمؤسسة تصاحب هذا التطور وتنمو بدورها فتتعقد الوظائف الموجودة بها يتحتم تجديد المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف لمسايرة هذا النمو والتطور الحاصل في المجتمع والمؤسسة، فتجدد كذلك الواجبات الوظيفية والمهارات وتقنيات أداء الوظائف كما ازدادت حجم المعارف الضرورية لكفاءة الأداء.[2]

ج/ تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد:

[1]-أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص330.

[2]- أمين ساعاتي، **مرجع سابق**، ص164-165.

يؤدي هذا القصور في المعلومات بالفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتكوين، وهذا بهدف تنمية قدراته ومهاراته ومعارفه ولهذا الوضع الأداء في الوظيفة الحالية أو المستقبلية ويشمل تحديد الفرد عدة جوانب نذكر منها:[1]

- مواصفات الوظيفة المتعلقة بالمؤهلات.
- الخصائص الشخصية للفرد المعتمدة على القدرة والرغبة والاستعداد.
- تقييم الأداء بين الفعل والأداء المطلوب.
- تكوين العامل المؤدي للعمل بمقاييس جيدة ورقابة مستمرة للجودة.
- حوادث العمل يجب سد ثغرات اللاوعي للعمال في أماكن العمل لتفاديها.
- برامج التخطيط للمستقبل الوظيفي للعرف على القصور في المعلومات بين نتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.
- القيام بمهام خاصة إذا كان الفرد دون المستوى وجب تدريبه لهذه المهمة.

ثالثا : مؤشرات تحديد الحاجة إلى التكوين

أ– مؤشرات أداء العمل :

من المداخل الجيدة في قياس أهمية التكوين واستخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمال ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرامج التكوينية زمن الأمثلة على هذه المؤشرات كمية وجود العمل بالنسبة لعمال الإنتاج ورجال البيع وغيرهم من الأفراد .

ب– مؤشرات أداء الأفراد.

[1]–محمد سعيد سلطان ، **مرجع سابق**، ص191.

قد تقاس فعالية الفرد حيث أنها إلى جانبين جانب قوة الأداء أو ضعفه، وكذا تغيير مستوى أداءه فالأداء مكونات ومتطلبات تهدف للتعريف عل عمليات وتغييرات الأداء.

ج– مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:

تغيير حاجة الأفراد إلى عملية التكوين جد مهمة ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون الى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات التنمية .[1]

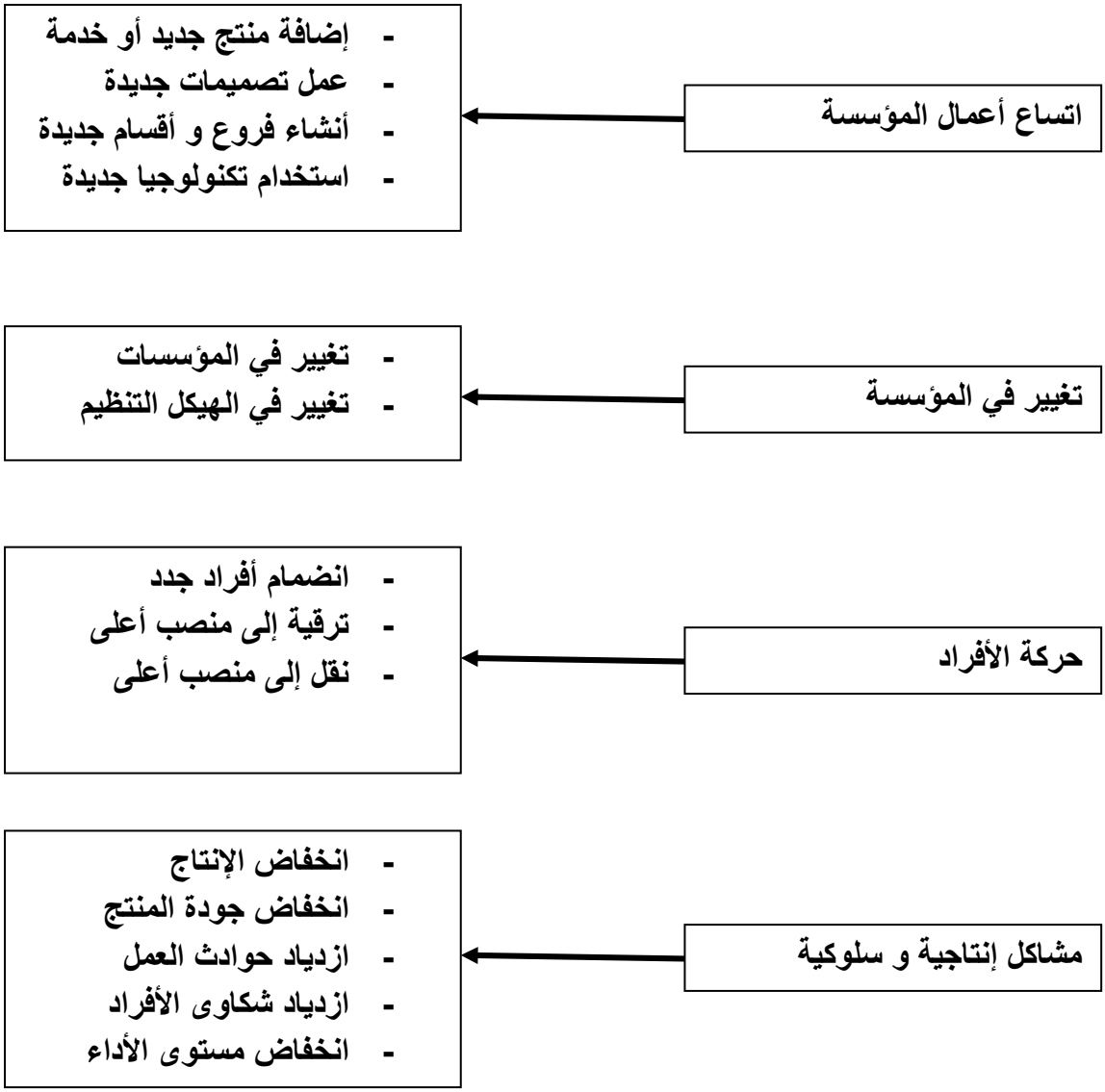
د– المؤشرات على مستوى المؤسسة

مشروعات جديدة وإنشاء وحدة إنتاجية جديدة استخدام الات ومعدات جديدة الأخذ بسياسات التسويق أو التعمير أو إعلانات جديدة.

وهذا ما يوضحه لنا الشكل الموالي:

الشكل رقم (1–3) : المؤشرات الداعية للتكوين

[1]– أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 332 .



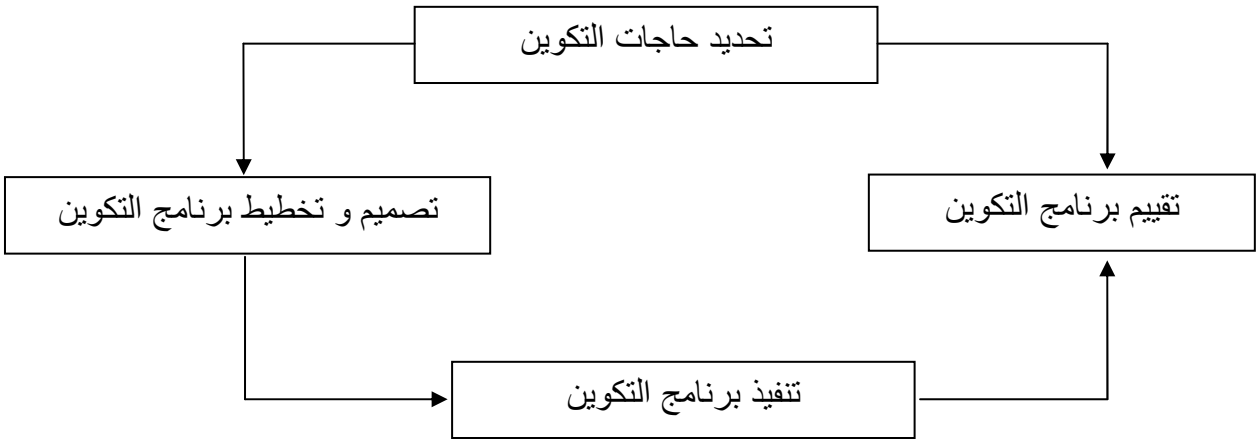
المصدر : احمد ماهر , **مرجع سابق**، ص 332 .

المطلب الثاني : مخطط التكوين

هو عبارة عن برنامج تيسيري مرتكز على الإمكانيات المادية في مدة زمنية معينة ومتوقعة، وهو يهدف إلى رفع القدرات الفردية الجماعية، حيث يعتبر التكوين توجها حاسما لمعظم الأدوات العصرية وهذا من أجل التحسين المستمر للمؤهلات المهنية للعمال والتكييف الدائم لمعارفهم مع تطور مهام مختلف الوظائف .

و هذا ما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (1–4) : خطوات التكوين



المصدر : مصطفى نجيب شاويش , **الإدارة الحديثة – مفاهيم** , دار الفرقان , الأردن عمان الطبعة الأولى 1993 ص 540.

أولا: تصميم برنامج التكوين

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين والهدف منه تأتي مرحلة برنامج التكوين الذي يفي بهذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، تم تحديد أساليب التكوين والأدوات المساعدة وأيضا تحديد المكونين وأخيرا وضع نظام مراقبة التكوين طبيعة عمليات التكوين المسطرة لفئات العمال المعنيين بمناصب التأهل ومجالات التكوين المعتمدة، وكذا مدة دوران التكوين المبرمجة نظرا للمدة الخاصة ببعض

دورات التكوين المتخصص ويمكن للمخطط أن يتخذ طابع سنوي أو لسنوات عديدة (3سنوات) حسب حالة عملية التكوين قصيرة الأجل أو طويلة المدى. [1]

1–وضع محتويات خطة للتكوين:

يضم منهج خطة للتكوين تفسيرا فيصليا لأهداف التكوين والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسة وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات وأسماء المدربين لكل حلقة، أي محتويات خطة التكوين هي عبارة عن الحصيلة المقدمة للمتكونين، وذلك في شكل دليل يضم الدروس والقراءات ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين للاستذكار ومراجعة المادة للعلمية لبرنامج التكوين، وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل التكوين ويحوي على إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز . [2]

على العرض النظري ومتى تعطي أمثلة؟وكيف تدار الأسئلة وكيف يتم التركيز على رفع المهارة والأداء الفعلي؟ وما هي التمارين ؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟

أ– اليوم الأول :

– افتتاحية وفكرة عامة .

– ترحيب .

– فلسفة الشركة في شؤون العاملين.

– تاريخ وتنظيم الشركة .

ب– اليوم الثاني:

[1]– مصطفى نجيب شاويش , **الإدارة الحديثة – مفاهيم** , دار الفرقان , الأردن عمان الطبعة الأولى 1993 ص 540.

[2]– خالد عبد الرحيم , **مرجع سابق** , ص 283 .

- الأجور وساعات العمل .

- الاستحقاقات و الانقطاعات والحوافز.

- ساعات العمل وساعات الراحة .

- الإجازات ومزايا العاملين .

ج- اليوم الثالث:

- زيارات ميدانية الأقسام الإنتاج.

- مكان العمل .

- السلامة والأمن الصناعي .

- إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية [1].

د- اليوم الرابع :

- الختام .

- الترقيات والمستقبل الوظيفي للعاملين .

- معاملة الزملاء والمرؤوسين والرؤساء.

- ملخص لما سبق.

- أسئلة وأجوبة و اختيار .

[1] أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص 334 .

- حفل ختام.[1]

2-اختيار طرق وتقنيات التكوين

من المهم عند اختيار الأسلوب التكويني أن يكون هذا الأخير متوافقا مع متطلباته هنالك معايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام باختيار طريقة التكوين منها:

- عدد الأفراد المتكونين .
- المكونون المتاحون من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .
- المادة التكوينية إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل التدريب الحساسية.
- نوعية المتكونين .
- ظروف وإمكانيات المؤسسة .

ومما تجدر غليه الإشارة بخصوص طرق التكوين هو انه يمكن استخدام أكثر من طريقة واحدة في عملية التكوين.

3- اختيار المكونين:

المكون أو المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم وتكوينهم في أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج مجدد بواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة كما يتوقف اختبار المكون على ما يلي:

- طرق وأساليب التكوين المستهلة .
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين .

[1]- أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص 334 – 335.

- نوعية المتكونين .

يوجد أربع أنواع من المكونين :[1]

أ – المكون المحاضر:

يقصد به الشخص الذي يقوم المعلومات لمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي.

ب– المكون القائد: هو الشخص الذي يتولي تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قائدته لمؤتمر أو مناقشة.

ج– المكون التطبيقي: يقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العلمية إلى الجانب قدر معقول من الخبرة النظرية هذا النوع من المكونين يكون قادر على تكوين مجموعات المتكونين باستخدام طرق دراسة الحالات.

د– المكون النفسي :يقصد الشخص الذي خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك كما توجد صفات مشترطة في المكون هي:

- الشخصية القوية .
- المرونة والصبر .
- اللياقة والثقة في النفس.
- الخبرة .

4– اختيار المتكونين

[1]– عمر وصفي عقيلي , **إدارة أصول و أسس و مفاهيم** , دار الزهراء , عمان الأردن , 1979 , ص 248 .

إن من بين شروط ضمان فعالية ونجاح التكوين، هو الاختيار السليم للأفراد المتكونين إذ يجب ان يحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختبار الأفراد المبعوثين إلى دورات تكوينية، كما توجد معايير منها مدة الخدمة أو مجال الخبرة والمؤهل والسلم والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي الحالي، ومدى إجادة لغة معينة أو أثر أو كان البرنامج بلغة أجنبية أو كانت بعض المواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما هو لم يحضر برنامج في الاتصال ومهارته [1] .

5- ميزانية التكوين:

إن تكاليف التكوين وميزانية تختلف باختلاف البرامج التكوينية وعند وضع ميزانية التكوين يراعي فيما يلي: [2]

- تكاليف الاشتراك في التكوين وتكاليف الامتحانات .
- تكاليف الكتب والمواد والبرامج التكوينية والإعلام الآلي.
- تكاليف تسهيلات وتجهيزات التكوينية مثل مكان التكوين واستئجار بغض التجهيزات .
- تكاليف انتقال المتكونين ومصاريف الإقامة خلال التكوين .
- أجور ونفقات المكون .
- تكاليف وأجور رواتب التكونين خلال التكوين أو يعرف بتكلفة الإنتاج الضائع نتيجة وقت التكوين والتوقف مؤقتا على الوظيفة .
- إضافة إلى نفقات أخرى والخاصة بدائرة التكوين كذا بالإشراف على التكوين ومراقبته .[3]

ثانيا: تنفيذ مخطط التكوين

[1]- عمر وصفي عقيلي , **مرجع سابق** , ص 248-249 -250 .
[2]- خالد عبد الرحيم الهيثي و **مرجع سابق** , ص 316 .
[3]- خالد عبد الرحيم الهيثي , مرجع سابق , ص 316 .

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي المرحلة الثانية وهي: مرحلة تنفيذ هذا البرنامج المعدد للتكوين سواء كان البرنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها فعلي الإدارة المكونة الإشراف والسهر على تنفيذه

- يتضمن تنفيذ البرنامج التكويني أنشطة هامة .
- جدول زمني التنفيذ البرنامج (زمان التكوين).
- ترتيب قاعات التكوين(مكان التكوين).
- المتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج .

1- الجدول الزمني:

يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد التسجيل والاختبارات وحفل الاختتام .

2- تنسيق برامج التكوين وموضوعاته:

حتى يتم العامل يجب أن يحدد برنامج هذا التكوين والموضوعات التي تتكون منها ولوضع هذا البرنامج يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.
- ترابط لمعلومات المكونة للموضوعات المكونة بالبرنامج .
- الأفكار المراد اكتسابها للمتكون وهي أساس البرنامج.

ومن أهم موضوعات هذا البرنامج المعد للمكون .

- أهمية مخطط الموارد البشرية.

- مكافأة العمال وإدارات المرتبات والأجور.
- العلاقات الإنسانية .[1]

3– المتابعة اليومية لمخطط التكوين

يحتاج هذا الأمر من المتابعة اليومية كخطط التكوين الإدارة المكونة أن تقوم هذه الأخيرة بمتابعة البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام التكوين وهذا عن طريق التأكد من تنفيذ البرنامج كما هو مصمم .

4 – تنسيق التتابع الزمني

برنامج التكوين يجب أن يستغرق وقت كافي من اجل تنفيذه بحيث يناسب هذا البرنامج مع المكون تناسبا طردي أو عكسي حسب مستواه، وكذلك حسب أهمية وحاجة الموضوعات التي يتكون منها البرنامج إلا ان هناك تكوين مستعجل حسب الحاج وحاجات الإدارة . [2]

- الجدول الموالي يبين لنا التوزيع الزمني لبرنامج التكوين[3]:

جدول رقم (1–2) : يمثل توزيع زمني لبرنامج تكويني

[1]- أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص 350 .
[2]- خالد عبد الرحيم الهيثي , **مرجع سابق** , ص 320 .
[3] أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص 324 .

الأساليب التكوينية	الوقت المحدد
محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع	ساعتين
في مجموعة صغيرة من المتكونين	ساعة ونصف
عرض أفلام تكوينية مرتبطة بالموضوع	ساعة
حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع	ساعة

المصدر : أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص 324 .

5- مكان التكوين :

يتضمن ما يلي :

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج .
- تصميم طريقة جلوس المتكونين داخل القاعة فالترتيب الداخلي لحجرة التكوين يؤثر على فعالية هذا التكوين إدا كان التكوين فرديا فمكان التكوين هو موقع العمل أما بالنسبة للتكوين الجماعي فيكون في مراكز التكوين .

ثالثا: تقييم التكوين

1- تحقيق أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة من وراء التكوين فقد يكون الهدف منها النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة أو لعلاج مشاكل تعاني منها المؤسسة، ولهذا تركيز عملية التقييم يتم على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية الإنتاج كمية المبيعات وكذا كلفة البيع وإنتاج الوحدة .

2- اكتساب وتعلم خبرة جديدة

أهداف التكوين هو اكتساب سلوكيات جديدة وتحسين تصرفات الأفراد والعلاقات في أعمالهم ويتم قياس التغيير في سلوك الفرد عن عرض ما اكتسبوه من سلوك و مهارات من طرف الرئيس المباشر .

3- رد فعل المشاركين في برنامج التكوين

يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتكون بالاستفادة من الدورة، وميزة هذا المعيار سهولة قياسه إلا أن صدق البيانات في التغيير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات أو مهارات ويبقى موضوع تساؤل ذلك لأن تصوره وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني على شيء والآثار الفعلية لذلك البرنامج عن معلوماته شيء آخر.

4- التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التكوين

هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التكوين ويمكن التفريق بين هذه التصميمات بالأخذ الاعتبارات التالية:

أ- مجموعة القياس :

هي تلك المجموعات التي تخضع لعملية لتقييم التكوين ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على المجموعة التي تلقت التكوين فقط أو مقارنة المجموعة المتكونة مع مجموعة لم تتلق التكوين.

ب– دقة القياس :

يعني ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع المعلومات والبيانات تفيد في التقسيم ويمكن التركيز على جمع البيانات قبل التكوين أو جمعها بعد التكوين، وبناء على الاختبارات السابقة يمكن التوصل إلى تصميم أربع مصفوفات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية التقييم فعالية التكوين ويضح الجدول التالي هذه التصميمات الأربعة وهي كالآتي:[1]

جدول رقم (1–3) : التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التكوين

	بعد	**قبل وبعد**
الدارسين	01	02
الدارسين مع مجموعة مقارنة	03	04

المصدر : أحمد ماهر , **مرجع سابق** , ص 360 .

- الإستراتيجية الأولى في المصفوفة تقوم على أساس تطبيق معايير فعالية التكوين على لأفراد الذين تلقوا التكوين والطبيعي، هنا أن بيانات هذه الإستراتيجية لا تعطي أساس للمقارنة أ تقدير مدى التغيير الذي أحدثه التكوين.

[1]– أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص، 359–360 .

- أما الإستراتيجية الثانية تقوم على تطبيق معايير فعالية التكوين قبل وبعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا التكوين، حيث أن هذه الإستراتيجية توفر أساسيا للمقارنة بين البيانات مثل(أداء العمل في المعمل قبل وبعد التكوين) وهي بذلك يمكن قياس التغيير الذي يطرأ على الفرد.
- أما الإستراتيجية الثالثة تقوم على أساس معايير الفعالية بعد التكوين ليس فقط الأفراد الذين تلقوا التكوين، وإنما على مجموعة أخرى لم تتلقى تكوينا، وتسمح هذه الإستراتيجية بقياس التغيير الطارئ في سلوك الفرد وكذا أدائه.
- أما الإستراتيجية الرابعة وهي أكثر فعالية، حيث تعطي بيانات كاملة عن الكل من مجموعة الدراسة ومجموعة المقارنة وذلك في زمنين مختلفين قبل وبعد التكوين، حيث أن هذه الإستراتيجية توفر القدر اللازم من البيانات والمعلومات عن تغيير في سلوك وأداء الأفراد.

يكون مؤشر فعالية التكوين إذا طرأ على المجموعة الأولى اكبر من ثانية ما إذا لم يطرأ تفسير ذلك المؤشر سلبا عدم فعالية التكوين .[1]

المبحث الثالث: تقييم التكوين من حيث المراحل والمعايير

[1]- أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 360 .

تعتبر فعالية و تقييم برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أو تولي لها أهمية خاصة، و هذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين .

المطلب الأول :مراحل تقييم عملية التكوين

يتم تقييم البرامج التكوينية على أربعة مراحل تبدأ من إعداد برامج التكوين إلى ما بعد التكوين كما يلي:[1]

أولا التقييم قبل تنفيذ البرامج التكوينية قبل تنفيذه وفق الأساليب التالية

– استطلاع آراء المتكونين حول البرنامج التكويني من كل جوانبه وذلك حتى يخص البرنامج بالإقبال الملائم من طرف التكونين.

– استطلاع أراء المتكونين حول البرنامج التكويني من كل جوانبه وذلك حتى يخص البرنامج بالإقبال الملائم من طرف المتكونين .

– استطلاع أراء رؤساء المتكونين ومرؤوسيهم في البرنامج التكويني وبالتالي يساهمون في إعداد الموضوعات التي يتضمنها البرنامج التكويني .

– إجراء اختبار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين في الموضوعات التي يحتويها البرنامج وتحديد الجوانب التي تتطلب شرح نظري وتلك التي تستلزم التطبيق العملي فيسهل الأسلوب التكويني الملائم.

– استعراض نتائج البرامج التكوينية السابقة خاصة المشابهة للبرنامج الحالي أو ذلك يفيد في استخلاص الأسباب المؤدية للنجاح.

[1]– علي محمد عبد الوهاب, **التدريب و التطور, مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنضمات**, معهد الإدارة العامة, الرياض، 1981, ص159.

ثانيا: التقييم أثناء لتنفيذ البرنامج التكويني

في هذه المرحلة يعد التقييم متابعة لتنفيذ البرنامج التكويني، ولهدف إلى التأكد من أن البرنامج يسير على الخطة المرسومة وفي حدود المواقيت المقررة ومحققا للأهداف المرجوة، وكذلك أن مجهودات المكونون توجه نحو هذه الأهداف باستعمال وسائل ملائمة ومهاراتهم في تلقينا المعارف للمتكونين، كما يهدف هذا التقييم إلى التأكد من أن تصميم البرنامج التكويني مناسب لتسلسل الموضوعات ولتلبية الاحتياجات التكوينية.

ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

بعد الانتهاء من البرنامج التكويني يأتي السؤال عن النتائج المترتبة من البرنامج ومدى تحقيق وبلوغ أهدافه، فتتحضر نتائج التكوين في ردود الفعل عند المتكون التغيير في سلوك وتطوير وتحسين الأداء في عمله فيجري التقييم من طرف الكلفين من إدارة الموارد البشرية أو من طرف الرؤساء المباشرين للأفراد المتكونين، فيلاحظون من طرفهم فيستخلصون مدى تنمية مهارتهم وتبين التكوين المحقق فعلا وتغيير سلوكهم وظهور اتجاهات جديدة عند أدائهم لعملهم فالتقييم العام يتطلب ويظهر من خلال النتائج المحققة تدل على نجاح برامجها التكوينية .

رابعا: متابعة تقييم التكوين

من الضروري متابعة النتائج المتحصل عليها إثر عملية تكوينية فمن الأحسن أن يعاد التقييم لسلوك المتكون وأدائه في وظيفته وتقارن نتائج هذا التقييم التي تم الحصول عليها بعد التكوين مباشرة وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التكوين بمرور الزمن وتحقيقه لتلبية الحاجة التكوينية .[1]

المطلب الثاني: معايير تقييم فعالية التكوين

تقاس فعالية التكوين بالآثار التي أنتجها فالهدف من نشاط التكوين هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمؤسسة ولهذا اقترح "كيرك باتريك" أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التكوين وهذه المعايير .

أولا: رد فعل المتكونين

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برامج التكوين كأساس لتقييم فعاليته ويمكن أ يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة.

عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة وأيها أقل وأيها أكثر سهولة وأيها أكثر صعوبة...الخ.

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه ولكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير مما يعمله الفرد فعله وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل.

ثانيا: التعلم

[1]- علي محمد عبد الواهب , **مرجع سابق** , ص 162 .

يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا، ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات أو المبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التكوين، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة أو المخزون السلوكي لدى الفرد، ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية عن طريقة قياس التغيير في الذاكرة و المخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتكوين ولكن قد تبقى حبيسة في داخله لا يمارسها في أداءه الفعلي للعمل .

ثالثا: سلوك الفرد في العمل

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل، أو أي أشخاص آخرين لهم دراسته بسلوك الفرد في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه، ومثل هذا القياس يجب أن يقوم برصد التغيير بعد مرور بضعة شهور عن انتهاء برنامج التكوين[1].

رابعا:نواتج الأداء التنظيمي

تقاس فعالية التكوين آثارها على النتائج التنظيمية فمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات ومعدل دوران العمل إلى آخره تعتبر أمثلة للقياس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي وهذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين، ولكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة.

[1] أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , دار النهضة العربية , بيروت لبنان , 1983 , ص 492 .

ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فعالية التكوين يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التكوين قدرة على التحكم فيها.[1]

[1]- أحمد صقر عاشور , مرجع سابق، ص 493 .

خلاصة الفصل :

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين، و إلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به، ذلك إن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة أساسية لبناء كفاءة الأفراد و المسيرين و تطوير لقدراتها إلى مراكز وظيفية، تفيد الفرد من ناحية و المؤسسة من ناحية أخرى، هذا و تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد و العلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة .

و يعتبر التكوين هام و ضروري لبناء قوى بشرية منتجة و مؤهلة، و على الرغم أن المؤسسة وضعت خطة العمل و وفرت كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، و منه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي سيسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني .

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع والقضايا التي كانت ولازالت محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في ميدان العمل، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على أداء الموظفين، وقد كان هدف هذه الدراسات هو فهم أكثر لمشاعر واتجاهات الموظفين والكشف عن أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيهما.

كل هذه الدراسات كانت في المجتمعات الغربية التي تولي عناية كبيرة لرفاهية الأفراد ورضاهم عن البيئة التي يمارسون عملهم في محيطها، بمختلف عواملها ومؤشراتها وهذا عكس ما نجده في باقي المجتمعات التي لا تولي اهتماما للموظفين الذين يكونون مجبرون على البقاء في عملهم، رغم عدم رضاهم عنه، واستبداد معاناتهم فيه، وعدم الرضا يمكن قياسه من خلال عدة مؤشرات مثل: كثرة الشكاوي، ارتفاع معدلات التغيب، ترك العمل، ظروف العمل السيئة ...الخ، وعكس هذه المؤشرات يدل على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي أمر نسبي، حيث أن البعض يكون راضيا عن العمل، في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الحيوية التي يصعب قياسها، نظرا لأنها تتضمن عوامل متعددة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه

بالرغم من إعداد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا انه هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب راجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعره في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل ، فمادام هناك شخص يعمل وهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي.

هناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الناس، أين اختلفت هذه الأبحاث في تحديد العوامل المسببة للرضا والعديد من التعاريف للرضا الوظيفي حيث يعرف بأنه:

"موقف الموظف تجاه وظيفته."[1]

كما عرفه هوبوك (hoppock) على أنه: " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد[2].

[1] Gamage Dinoka Nimali Perera and all, Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector, ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES & EDUCATION, VOL3, No,January , 2014,P197.

[2] Brikend Aziri, Job Satisfaction: A literature Review, Management Research And Practice, Vol. 3 Issue4, 2011.

و عرفه لوك (locke) على أنه "حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لمنصبه أو خبراته في ذلك المنصب." [1]

من التعاريف السابقة يلاحظ أن الرضا يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالمنصب الذي يشغله، وبالتالي فبقدر ما يشكل هذا المنصب مصدر اشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذا المنصب، ويزداد بالتالي ارتباطه به.

فيما يرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه " محتوى المنصب" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة"[2].

وعرف أيضا بأنه: "شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية متداخلة فيما بين قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، ويتحقق الرضا الوظيفي بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه و بين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل، فكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا"[3].

أي أن الرضا الوظيفي يمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية.

[1] محمد سعيد أنور **سلطان السلوك التنظيمي**. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص. 197.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص-ص 211-212.

[3] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **الرضا والولاء التنظيمي**. دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010 ، ص 135

ويرى باحثون آخرون أنه: " الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل وخلو محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها"[1].

و عرفه (vroom) بأنه: "شعور الشخص نحو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي"[2].

أي أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية التي يشعر ا الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجابا على أدائه وانتمائه للمؤسسة، وذلك لإشباع حاجاته ورغباته من خلال العمل الذي يقوم به، أي شعور الفرد بالسعادة والارتياح.

والرضا الوظيفي هو: "نتيجة لإدراك الموظف لمدى توفر وظيفته على تلك الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة"[3].

وبنظرة فاحصة للتعاريف السابقة، نجد أنها تفسر الرضا الوظيفي من زاوية مختلفة حيث أن هناك من يعرفه في ضوء إشباع الحاجات الفردية، في حين أن البعض الآخر يعرفه على أساس مبدأ تقبل الفرد لمنصبه، وهناك من يعرف الرضا الوظيفي في ضوء اتجاهات الفرد نحو عمله ومكوناته، ويبقى البعض الآخر يعرفه بأنه حالة انفعالية لدى الفرد.

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص 87

[2] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006 ، ص. 64

[3] Adeyinka Tella, & all, "Work Motivation Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, library Philosophy and Practice (e-journal), university of Nebraska- LINCON ? 2007 ? p4.

واعتمادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لمنصبه كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها". ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص، فيما يلي:

أ- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم.

ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

ج- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

د- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل[1].

هـ- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

و- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم تقدم لهم فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلوا عنها بسهولة"[2].

المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تشير معظم الدراسات إلى أن هذا المصطلح يعد نتيجة لأبحاث وجهود مدرسة العلاقات الإنسانية حيث بدأ الاهتمام به منذ سنوات 1930.[3]

---

[1] منال البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 39.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **تخطيط المسار الوظيفي**، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 77.

[3] عبد الرحمان عزيزو، **الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص**-دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب حليب- الحضنة بالمسيلة- مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة، 2014-2015، ص35.

وقد كانت محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية من أول المحاولات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد والتي تعود إلى بدايات القرن العشرين، فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل تحسين أدائه، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وتوفير حريته الفردية وإنما كان هدفهم الرئيسي كيفية رفع إنتاجيته بأي طريقة كانت.

وقد قام تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1856-1917) كطريقة لجعل أنشطة العمل أكثر كفاءة، وافترض أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، ولكن لم تحقق هاته الإدارة الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجانب الإنساني في حياتهم، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدرته وتأهيله وتحفيزه عليه[1].

وتعتبر دراسة هوبوك 1953 التي تناولت الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية "بنسلفانيا" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي قام الباحث فيها باستخدام أسلوب الاستقصاء أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي،ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا.[2]

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي وأهميته.

أولا: محددات الرضا الوظيفي.

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات:

[1] إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي** لدى المشرفين التربويون والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،(منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص40.

[2] عبد الرحمان عزيزو، **مرجع سابق**، ص 36.

أ- التباعد:

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد، هذه المعتقدات والقيم تختلف من فرد لآخر، وهي بذلك سببا رئيسيا في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الفرد ، كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريد كل منهم أن يحصل عليه من منصبه، أي أنه يتحدد بالتناقض(التباعد) بين نتائج المنصب التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعلا، فالفرد إذا رغب في أن يتمكن من خلال المنصب أن يتعامل ويتفاعل مع الجمهور عندما يكلف بمنصب من مناصب العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يقوم بأعمال مكتبية فقط، فإنه يشعر بعدم الرضا عن هذا المنصب[1].

إذا الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله، وتلك التي يحصل عليها فعلا.

ب- العدالة:

إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلوها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.[2]

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 295.

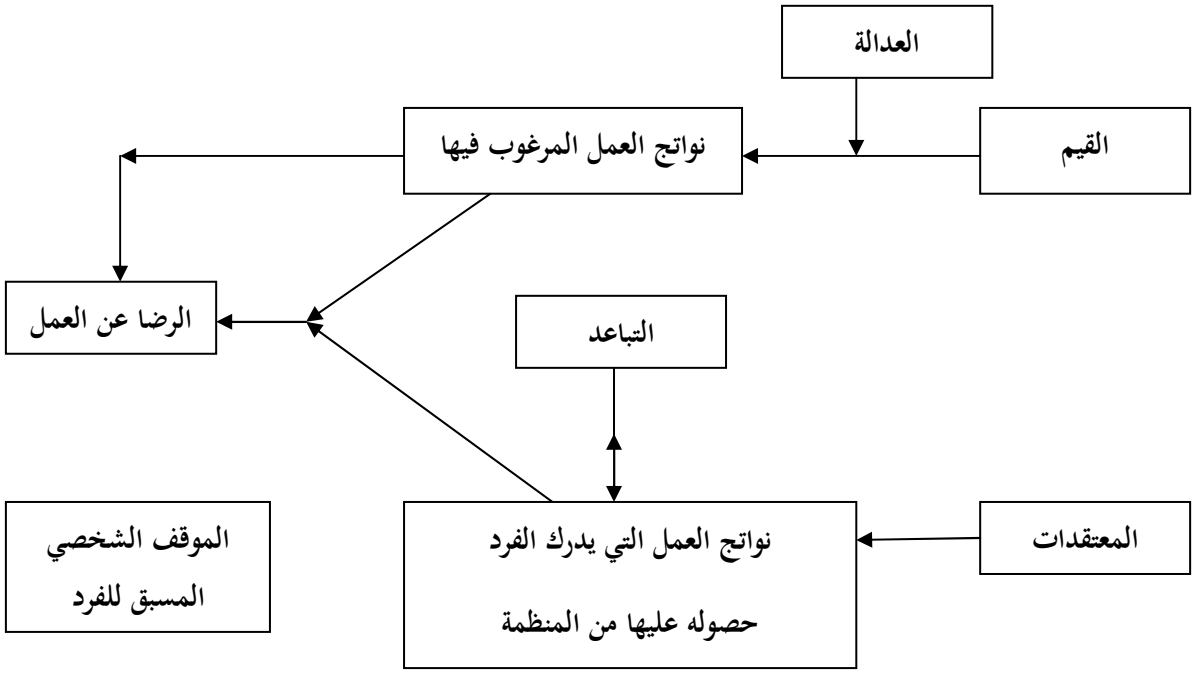
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 147

ج- الوضع الشخصي المسبق للفرد:

فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل[1].

ويمكن توضيح تأثير هذه المحددات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي



المصدر: راوية حسن، **مرجع سابق**، ص. 174.

من خلال الشكل السابق نستخلص النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي، فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل

[1] رواية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 172-173.

التي يرغب في تحقيقها والنواتج التي يحصل عليها فعلا، وبصفة أكثر تحديدا. فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما[1]:

1- يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوى أعلى من الرضا.

3- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

3- يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

لقد سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله من أهمية أساسية في:

- تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

- السعي الحثيث نحو تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين.

- السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة[2].

- مساعدة الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ

[1] راوية حسن، **مرجع سابق**، ص. 174.

[2] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي**. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص-ص 117-118.

الأفراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي كون الأفراد أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال[1].

المبحث الثاني: نظريات و قياس الرضا الوظيفي.

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا، ومن هذه النظريات ما هو كلاسيكي ومنها ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة، كما قد بذل العلماء والباحثون جهودا لإنشاء وتنمية بعض المقاييس التي تمكننا من تحديد درجة الرضا الوظيفي، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

توجد نظريات كثيرة تعرضت للرضا الوظيفي، لعل أهمها وأكثرها تأثيرا: نظرية الحاجات لـ "Maslow"، ونظرية العاملين ل Herzberg "، ونظرية العدالة لـ Adams ، ونظرية القيمة ل Look، ونظرية التوقع لـ ، "Vroom".

أولا: نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow"

لقد قدم أبراهام ماسلو عام 1954 نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد [2]، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، **مرجع سابق**، ص 89.

[2] سعاد نايف البرنوطي، **إدارة الأعمال**، الشركة العربية المتحدة، القاهرة. 2004 ، ص 413.

هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات. وقد صنف "Maslow" هذه الحاجة إلى خمسة مستويات حسب أهميتها النسبية وهي[1]:

أ- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للحياة (الجسمانية)مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء، وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر و لذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.

ب- الحاجة للأمان: وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.

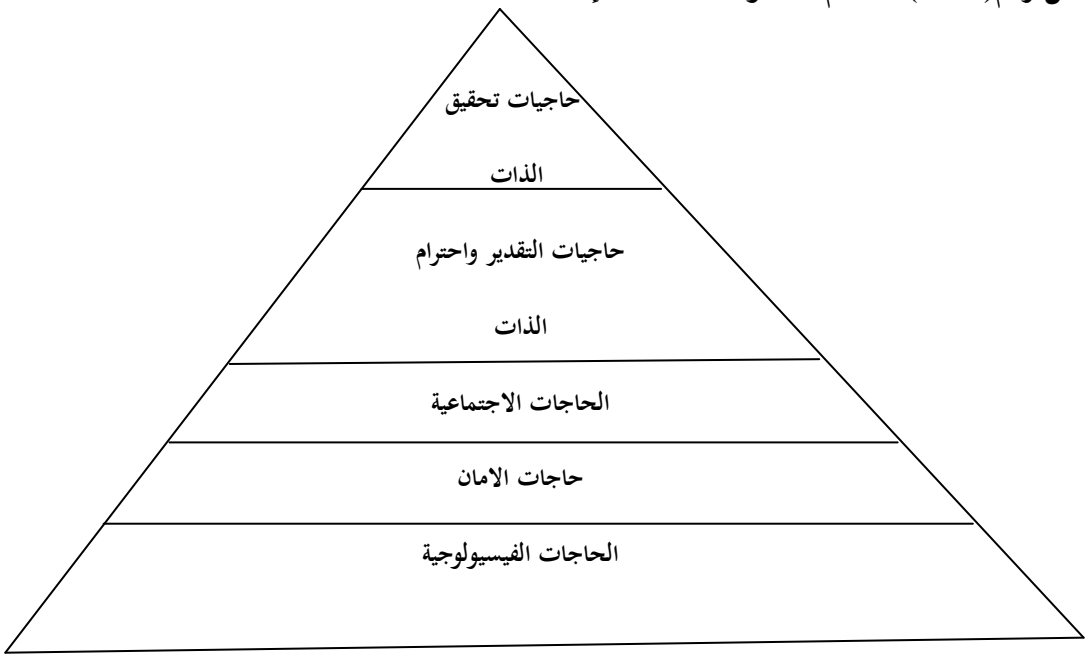
ج- الحاجات الاجتماعية: وهي احتياج العلاقات الإنسانية، فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

د- حاجات التقدير: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا، أما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغونها على الفرد والاحترام الذي يعطونه إياه، فان التقدير يكون خارجيا.

هـ- حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته من أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته، ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل الموالي:

[1] سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سابق**، ص 80.

الشكل رقم(2-2) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source: Cantal Bussenault, Martine Peter Organisation et Gestion de L'entreprise, tome2, librairie vuibert, paris, France, 1999, p18

وتؤكد دراسات" ماسلو "أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجات الأفراد، لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها، فتحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فاعلية أداء الأفراد والمنظمات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجتهم.

ويلاحظ من التدرج الهرمي السابق ما يلي[1]:

- أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسيولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين، أو ما توفره لهم من نظم تأمين صحي ورعاية طبية (الحاجة للأمان).

- أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة

[1] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **مرجع سابق**، ص 140.

والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

ثانيا: نظرية العاملين "الدوافع : Herzberg two factor theory

قام هرزبيرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية العاملين، حيث يرى هيرزبرغ أن هناك مجموعتين من العوامل تزيد من رضا العامل عن عمله، وهما: العوامل الدافعة التي ترتبط بالمنصب، أو العمل نفسه، مثل: تحمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوافر فرص للترقية أما الثانية فتؤدي إلى عدم الرضا عن العمل إذا لم يتم توفيرها، وهي العوامل الوقائية[1].

وسنحاول فيما يلي شرح العاملين بالتفصيل[2]:

أ– العوامل الدافعة: تشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا لدى العاملين ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، ويمكن حصر عوامل الدافعية في ستة: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، الترقية، احتمالية التطور. فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل.

ب– العوامل الوقائية(الصحية): وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه العوامل يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

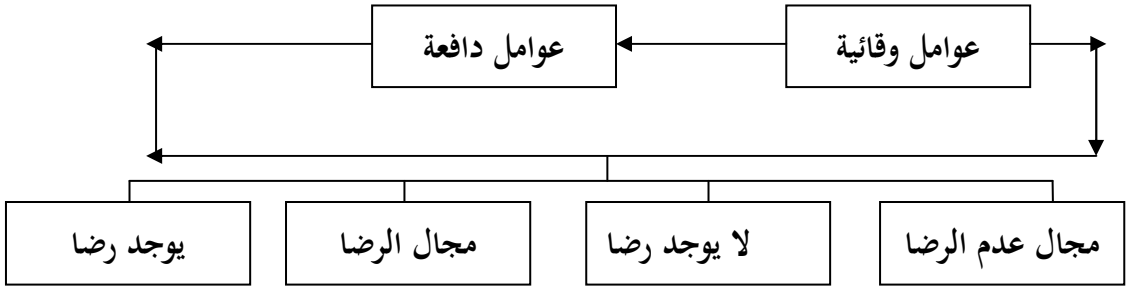
---

[1] زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة، محددات **الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن**، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص333.

[2] سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سابق**، ص 85.

وتتمثل العوامل الوقائية في: ظروف العمل المادية، العلاقات بين المرؤوسين، نمط الإشراف، سياسات الشركة، الضمان الوظيفي.

الشكل رقم (2–3): العوامل الوقائية والعوامل الدافعة[1]



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 111.

ثالثا: نظرية العدالة(المساواة): Equitable theory

وضع ستاسي آدمز **(Stacy Adams)** هذه النظرية في الفترة 1963 م- 1965 م حيث اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المنظمة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة ، فإذا ما تساوى المعدلان ، شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم ، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل ، وإذا وجد عمل آخر سيترك عمله الحالي[2].

[1] خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، **مرجع سابق**، ص 111.

[2] سالم عواد الشمري، **مرجع سابق**، ص 13.

فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين.

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهده، وتفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا ما يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد، وبتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، أما إ ذّا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا. وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي[1]:

أ– التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: العمر، مستوى التعليم والمهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل، وقياس المكافآت التي يحصل عليها مثل الراتب، الترقية والتقدير.

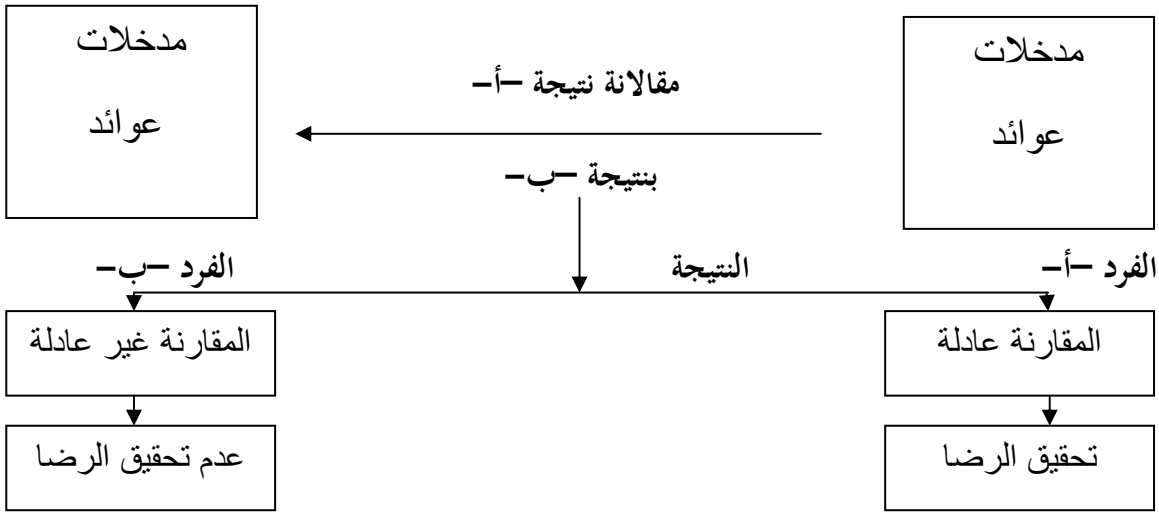
ب– المقارنة: تشمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنته بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.

ج– السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.

[1] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 89.

ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2–4): مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة،199 ، ص 165.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن هناك أفراد غير راضون لعدم شعورهم بالعدالة وبالتالي يمكنهم اللجوء إلى ما يلي[1]:

- تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز.

- يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.

- يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل مشابهة.

- يحاولون البحث عن أعمال أخرى.

- يتركون العمل.

[1] من إعداد الطالب اعتمادا على: ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**. معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة،199 ، ص 165.

ولذلك فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقرارا وثباتا في الأعمال[1].

رابعا: نظرية القيمة :(ValueTheory)

حيث قدمها لوك (locke)، وهي من أهم نظريات الرضا الوظيفي. حيث يرى أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية ، سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية ،كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي[2].

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب.

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير، لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد[3].

---

[1] حضير كاظم محمود الفريجات، واخرون، **مرجع سابق**، ص 114.

[2] رفاعي محمد الرفاعي، اسماعيل علي بسيوني، **ادارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية دون سنة، ص 209.

[3] رواية حسن، مرجع سابق، ص 170.

خامسا: نظرية التوقع

لقد طور هذه النظرية فكتور فروم (Vector Vroom) عام 1964 ، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد[1]، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء. بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد السواء وانطلاقا من هذه النظرية فان الأفراد يصدرون أحكامهم على أساس تجارتهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم"النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فان كانت متساوية فان الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويكونون راضيين. وتعتمد هذه النظرية على توقعات الفرد حيث[2]:

– **التوقع الأول**: أن الجهد المبذول سوف يؤدي إلى أداء معين.

– **التوقع الثاني**: أن الأداء سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وإلى قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.

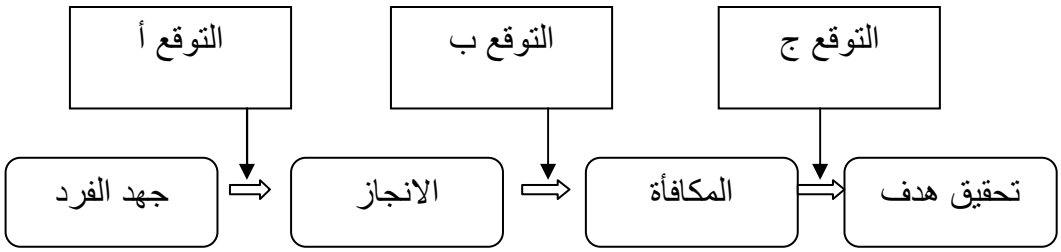
– **التوقع الثالث**: أن المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 14.

[2] ثابت احسان أحمد، **الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية** لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجل د17، العدد 7، العراق، 2011، ص 67.

الشكل رقم(2–5): نموذج فروم في التوقع



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 112.

بمعنى أن نظرية التوقع ترى أن دافعية الفرد في العمل تتحد بسلوك مرتبط بأداء عمل محدد للوصول لهدف معين، وهذه الدافعية ترتبط بقوة الرغبة في العمل أي الرضا، بمعنى أن الفرد يتجه بسلوكه لتحقيق السعادة وتجنب ما دونها، وكذلك ترتبط الدافعية بالتوقع الذي ينشده الفرد بأن سلوكه سيعطي ناتج معين، ويكون للموظف إدراك وتصور عن ناتج سلوكه[1].

إضافة إلى ما سبق يمكن أن نضيف النظريات التالية والتي نعتبرها كذلك من أهم نظريات الرضا الوظيفي:

أولا: نظرية بوتر ولولر (porter et lowler)

إن بورتر ولولر في هذا النموذج يتفقان مع فروم **(Vroom)** في نموذجه بأن الدوافع عملية توقع تعتمد أساسا على أربعة متغيرات وهي الجهد، الأداء، المكافآت، الرضا، ويمكن توضيح هذا النموذج بدراسة أبعاده الأربعة:

أ– الجهد: يعني الجهد في هذا النموذج كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله وهذا الجهد كما يرى بورتر ولولر يختلف عن أداء العمل نفسه، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقويم المكافآت (الجزاء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافآت الجهد، وهذا التقويم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها

[1] خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، **مرجع سابق**، ص 112.

(الراتب، الترقية، التقدير، والاعتراف) ويختلف في تقديمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية المكافآت للجهد يعتبر مدخلا رئيسيا في الجهد. وعند توحيد هذه المتغيرات (تقويم المكافآت، إدراك احتمالية الفرد) تتحد كمية الجهد المبذول فان كان الموظفون يعطون تقويما عاليا للجهد ويدركون باحتمالية كبيرة أن جهدهم سيقود إلى هذه المكافآت فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد.

ب– الأداء: هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات في قياسها بموضوعية، والجهد في مفهوم بورتر ولولر عادة يسبق الأداء، أما التعارض مابين الجهد والأداء فانه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراك دورهم، فالأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص (كالمعرفة والمهارة) وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به، فالموظفون الذين لديهم كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير صحيح فأداؤهم يكون غير فعال.

ج– المكافآت: بالرغم من أن بورتر ولولر يؤمنان بقيمة المكافآت أو الجزاء المادي والمعنوي والذي ضمناه نموذجهما في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي بصفته عائدا مرغوبا فيه من قبل الموظفين إلا أنهما يشعران بأن المكافآت الداخلية (لجزاء المعنوي) لها علاقة مع الرضا الوظيفي أكثر من علاقته مع الأداء، وكذلك إدراك أن عدالة المكافآت له تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي، وأدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء.

د– الرضا: يعتقد بورتر ولولر بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته، ويكون هذا الموظف غير راضي عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة[1].

[1] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **مرجع سابق**، ص 144.

ثانيا: نظرية ميكليلاند للحاجات

اقترح ما كليلاند (Meclelland) سنة 1867 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي[1]:

-الحاجة إلى القوة.

- الحاجة إلى الإنجاز.

- الحاجة إلى الانتماء.

أ- الحاجة إلى القوة: أن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجاتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ب- الحاجة إلى الإنجاز: إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي، والتفوق، وحسب ميكليلاند فإن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون ببعض الخصائص والميزات التي تؤهلهم إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف نذكر منها:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي للفرد في حد ذاته.

- يحبون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط السابقة فيتحقق لديهم الرضا الوظيفي.

[1] عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007 ، ص 52.

ج- الحاجة إلى الانتماء: الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثم يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

ثالثا: نظرية لأدر فر(الوجود، الارتباط، النمو)

نظرية كلينتون الدرفر (Alderfer) هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، حيث تدور هذه النظرية حول حاجات العمل بحيث تنظم هذه الحاجات في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما جاءت في نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي[1]:

أ- حاجات الوجود: أساسها الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.

ب- حاجات الانتماء(الارتباط): والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.

ج- حاجات النمو: والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

ويوضح الجدول التالي هذه الحاجات بالتفصيل:

الجدول رقم(2-1): حاجات نظرية الدر فر و الأهداف والعمليات

[1] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة (لمحات معاصرة)**. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص 435.

	الهدف	العملية
الوجود الانتماء النمو	– أمور عامية – دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى –أماكن البيئة التي يناضل الأفراد من أجلها والتي تمكنهم من حل المشاكل	– الحصول على ما فيه الكفاية – المشاركة المتبادلة في الأفكار والمشاعر.

المصدر: سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 84.

و تبدو هذه النظرية متشابهة مع نظرية تدرج الحاجات، فرغم أن الدر فر لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة وهذا يعني أن مجموعة هذه الحاجات قد تظل قوية بغض النظر عن تحقيق المجموعات الأخرى أم لا[1].

المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات فهي توفر للإدارة معلومات حول توجهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته، ومن أهم الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم الرضا الوظيفي المقاييس الموضوعية ومقاييس التقرير الذاتي.

أ– المقاييس الموضوعية: يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة[2]:

[1] سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سابق**، ص 84.

[2] مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة**، مذكرة . ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010 ، ص 44

ب– الغياب: يعد الغياب سلوكا مكلفا بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية وفقد الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين[1].

2– ترك الخدمة: يمكن استخدام معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة، والتي تعبر عن الترك الاختياري للعمل سواء بالاستقالة أو عن طريق اللجوء إلى التقاعد المسبق كمؤشر يعبر عن الرضا أو عدم الرضا عن العمل[2].

ها ته الأنواع من المقاييس تغلب عليها الطابعا لموضوعي ،حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لقياس الرضا والتعبير عنه بصفة عامة إلا أنها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون أن تحدد سببها وبالتالي وسائل علاجها[3].

3– الشكاوي: وهي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل...الخ، ويعد هذا الإجراء إعلان عن تذمر العامل (عدم الرضا) من صاحب العمل.

ب– مقاييس التقرير الذاتي: وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: الاستقصاءات، حيث تعتمد هذه الطريقة على قائمة تحتوي مجموعة من الأسئلة تتضمن عوامل الرضا، كطبيعة العمل ونوعه وساعات العمل وظروفه والترقية واتجاهات الإدارة وحرية التعبير والأجر والإشراف وزملاء العمل[4].

---

[1] راوية حسن، مرجع سابق، ص 176

[2] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**. دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003 ، ص 98

[3] هبة سلامة سالم غواش، **الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج** (بورتر ولولر)حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008 ، ص 19

[4] جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، **الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي**. دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 97، المجلد 2، 2010، العراق، ص 26.

و تعد قوائم الاستقصاء المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم. ومن الطرق المعروفة والمشهورة نذكر طريقة التدرج التجميعي لليكرت (lickert) حيث نشر رنسيس و ليكرت (Rensis et Lickert)، في سنة 1932 موضوعا تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، أين تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات، بحيث يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته عليها، وهاته العبارات تصف الاتجاه نحو موضوع يراد دراسته، ويطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة موافقته أو تأييده لها، وذلك بأن يختار من بين خمسة بدائل، حيث يعطي كل بديل درجة تتراوح من واحد إلى خمسة، وبحساب الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل عبارة، يمكن حساب القيمة التجميعية الكلية للرضا الوظيفي[1].

بمعنى أن كل عبارة تتبع بخمسة آراء وهي: أوافق جدا، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق أبدا.

ومن أشهر المقاييس المقننة لقياس الرضا الوظيفي:

- مقياس وصف المهنة (JDI): (job descriptive Index)

وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزملاء[2].

ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أو لا[3].

[1] مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، **مرجع سابق**، ص 46.

[2] رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، **مرجع سابق**، ص. 206.

[3] إيهاب محمود عايش الطيب، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة غزة، 2008 ،ص 56.

استبيان مينيسوتا للرضا المهني (Minnesota)(MSQ) وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة المشرف ، ظروف العمل، فرص التقدم، التعويضات، تنوع الواجبات، ومستوى المسؤولية، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا إلى غير راض جدا[1].

علما أن استبانة وصف المهنة هي صيغة مختصر ة لاستبانة مينيسوتا للرضا المهني، وهي تقيس معدلات الرضا لخمسة أبعاد للمهنة، وهي: المهنة ذاتها، والإشراف، والراتب، والترقية، والزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة. وعلى الفرد أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات، أو عدم المعرفة. ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا الوظيفي. وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي على كل بعد[2].

المطلب الثالث: أبعاد قياس الرضا الوظيفي

تتمثل هذه العناصر في:

[1] محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة،**أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا**، دراسة لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة،مذكرة ماجيستير،تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا،الأردن، 2013،ص 80.

[2] رونالدي ريجيو ، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 271

أ- الأجر (wage): لا يمثل الأجر مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

ب- محتوى العمل (job content) : رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن هذا العمل، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا.

فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيحه الفرد و أيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا. ومن هذه المتغيرات نذكر:

1- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، كلما قل تكرارها وزاد الرضا عن العمل والعكس.

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فالسيطرة الذاتية للفرد على أداء عمله تزيد من حرية الاختيار وطرق الأداء لديه وسرعة الاختيار تزيد من رضاه الوظيفي وتكييف الأداء مع قدراته يمثل إشباع لحاجاته.

3- استغلال الفرد لقدراته: إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم سلم ماسلو للحاجات.

4- خبرات النجاح والفشل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه[1].

ج- فرص الترقية (Promotion opportunitie):

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حريصا على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للمنصب وعلى نموها وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي.

د- نمط الإشراف (style of supervision) :

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه : ومشاعرهم، فإن ذلك يساعده في كسب ولائهم ورضاهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير على رضاهم الوظيفي، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستغلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم الوظيفي، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل.

هـ- جماعة العمل (work group) :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة كمصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم. أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد

[1] فاروق عبدو فليه، السيد حمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2005، ص 264.

عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوي في زيادة درجة الرضا[1].

و– ساعات العمل (hours of work) :

بالقدر الذي توفر ساعات العمل استخدام وقت الراحة وتزيد منه : بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى التأثير الكبير لساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل. وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

م– ظروف العمل المادية (physical working conditions):

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثلا (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء والنظافة) ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل[2].

المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.

جاء في هذا المبحث بعض الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق

[1] سالم عواد الشمري، **مرجع سابق**، ص 15

[2] فاروق عبدو فليه، السيد حمد عبد المجيد، **مرجع سابق**، ص 264

أهدافها من بينها البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل وبرامج الرفاهية الاجتماعية...الخ، وكذا الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كارتفاع درجة الرضا الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة، أما فيما يخص الإجراءات التي يمكن إتباعها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين منها: زيادة الأجور لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية، تحسين ظروف وبيئة العمل والعدالة في السياسات ومعايير لكل الموظفين.

المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي[1]:

أ- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

ب- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

1- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...الخ.

2 - معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...إلخ.

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 274

ج- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.

4- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

ج- برامج الرفاهية الاجتماعية:

و ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.

د- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية[1]:

1 – **تجزئة العمل**: دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.

2 – تحديد مصدر الخطر: بناءا على نتائج الخطوة- أ – يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي إما أن تكون:

-بيئة العمل المادية و ظروفها.

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 275.

-بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

-الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

3- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق...الخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية...الخ. وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمامات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام ... الخ[1].

4 – تكوين العاملين:

القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 276.

5 – سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

6 – المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

هـ– برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الإعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنضمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

و– برامج فرق العمل المدارة ذاتية:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

ر– برامج حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

س- برامج الجودة الشاملة:

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء ...إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها[1]:

- الثقافة التنظيمي.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ الأعمال.
- التدريب.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 279.

هناك العديد من أسباب الرضا المهني نذكر منها مايلي[1]:

أولا– الأجر:

إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع للحاجات الدنيا وان توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يصنع فقط مشاعر الاستياء من أن نستحوذ على الفرد أي الأجر لا يمثلا عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى اجر يلبي لهم الاحتياجات الأساسية للعيش غير أن الدراسات التي أجريت في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ثانيا– محتوى العمل:

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الموظف في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسته اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا.

1- درجة تنوع مهام العمل.

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

3- استخدام الفرد لقدراته.

ثالثا– فرص الترقية:

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العامة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، ط2، 1979، ص 145.

تشير نتائج الدراسات إلا انه هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ويرى فروم أن العامل محدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح وتوقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول أن اثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه له.

رابعا– نمط الإشراف:

لقد بينت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، والدراسات التي أجريت بجامعة متشن تيشر إلى المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه، وتنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعت صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، ويكتسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بينهم[1].

خامسا– جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينهم.

سادسا– ساعات العمل: انه بالقدر الذي يوفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي، وبالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل فكلما كانت الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة كلما كانت منافع وقت الراحة عالية لدى الفرد، كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا كبير.

سابعا– الظروف الفيزيقية للعمل

[1] أحمد صقر، **مرجع سابق**، ص 146

تؤثر ظروف العمل على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل: الإضاءة والحرارة والرطوبة والتهوية ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة لأدائه للعمل.

* هناك أسباب ودوافع أخرى أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي[1]:

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.

3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5- هناك علاقة وثيقة ما 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 للمؤسسة ومدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

المطلب الثالث : السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان،2006، ص 180.

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد

والتي نوجزها فيما يلي [1]:

1- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

2- إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويق للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتوزيع في المهمات.

3- تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.

4- تحسين ظروف وبيئة العمل.

5- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

6- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

7- الاتصالات الفعالة في المؤسسة مابين الإدارة والموظفين.

8- الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

خلاصة الفصل:

[1] سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص: 181.

قدمنا في هذا الفصل نظرة للرضا الوظيفي التي تباينت التعاريف المقدمة له بحسب وجهات نظر العلماء: فبينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف، ونجده ذو خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وكذا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف والمؤسسة والمجتمع، وعرضنا أنواع الرضا الوظيفي بين العام والنوعي.

وتطرقنا إلى بعض البرامج التي تدعم الرضا من بينها برامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل...الخ، ومن الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة

سونلغاز –المدية-

تمهيد

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم ومبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع.

تعتبر سونلغاز من المؤسسات الوطنية التي تحضى باهتمام كبير من داخل الجزائر وحتى من الخارج وخاصة أنها ملزمة إلى إتباع استراتيجيات وسياسات اقتصادية تعمل من خلالها على إنعاش السكان بالكهرباء والغاز.

وفي هذا الصدد حاولنا القيام بدراسة ميدانية لفرع من فروعها وهو مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمدية وهو وظيفة من وظائف الإدارة وهي التكوين ومعرفة آثار هذه الوظيفة على الفرع سواء من ناحية تحسين مستوى الفرد، فهذه الوظيفة تعتبر مهمة جدا لمواكبة التغيرات الحاصلة في مجال الأجهزة والتقنيات الجديدة.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، و ذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها في الجزائر، و كذلك نقل و توزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية و الكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي[1].

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء و الغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة

[1] القرار رقم 206/58 المؤرخ في مارس 1985، **المتضمن تنظيم المدرسة لسنلغاز بالبليدة.**

سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف و سبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

أولا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز(E G A) كان ذلك في:1947/06/05، و بعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، و بصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز(I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك[1].

ثانيا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن هذه سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

[1] www.sonelgaz.blida.dz, 12/05/2017.

أ- مرحلة ما بعد الاستقلال:1962-1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية و هذا يرجع للأسباب التالية:

* سهولة الاتصال و قرب المسافة.

* طبيعة المعدات و التجهيزات التي كانت موجودة و التي تطلبت وجود عمال و تقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

و نظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بمايلي:

- إتباع نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية.

- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب- مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990

بعد حل مؤسسة كهرباء و غاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، و مجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع و صيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية.
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات و أجهزة القياس و المراقبة (تطبق بالعلمة).

و قد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا.
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز(توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج– مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء و الغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و هذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة[1].

[1] **المرسوم التنفيذي** 91-475 المؤرخ في 1991/12/14.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم و الإنتاج و التحرر في المؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية و توزيع الغاز عبر التراب الوطني[1].

* تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

– **إنتاج الكهرباء:** تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.

– **نقل و توزيع الكهرباء:** و تقوم به مديرية نقل الكهرباء و الغاز و مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

– **نقل و توزيع الغاز:** و تتكفل به مديرية نقل الكهرباء و الغاز، و مديرية الكهرباء و الغاز.

ثالثا: مهام و أهداف مؤسسة سونلغاز

أ– مهام مؤسسة سونلغاز:

هناك مهام تسيرية و أخرى تقنية تتمثل فيمايلي[2]:

1– المهام التقنية:

– انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها.

– الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية و تنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، و التوزيع بالنسبة للكهرباء و الغاز.

2– المهام التسييرية:

– الإنتاج، النقل التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر و نحو الخارج.

[1] **المرسوم الرئاسي**02-195 المؤرخ 01-06-2002.

[2] [2] القرار رقم 206/58 المؤرخ في مارس 1985، **مرجع سابق.**

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني و توزيعه.

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج.

- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

ب- أهداف مؤسسة سونلغاز:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

- ضمان إنتاج و توزيعا لكهرباء ذات الجودة.

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

- القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية و الغازية.

- محاولة تقليص الديون.

- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، و تشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، و مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و

التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من و نسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد و بشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية، و بالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، و تكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز و جعلها أقوى و العمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

و طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، و أن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

رابعا: استقلالية أكبر في التسيير

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة و ولوج باب المنافسة، و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، و من ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة[1].

[1] **المرسوم الرئاسي** رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة2002

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و الغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل و التدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

و على صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو مسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، و من أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، و تحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة و شركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

أولا: مهام الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو :

- إعداد الإستراتيجية و قيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية و تنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور و تطوير المورد البشري للمجمع.

ثانيا: فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشيط هذه الأخيرة، و عددها ثمانية، في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير نظام إنتاج و نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.
- توزيع الكهرباء و الغاز(أربع شركات).

ثالثا: فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت و الشبكات المستهدفة، و هكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، و تحولت في الأخيرة إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي و انجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات لإنجاز هذه منذ جانفي 2006 إلى أحضان سونلغاز.

رابعا: الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة و كلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا، و تنشط هذه الفروع و عددها أربعة عشر (14) بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل و التفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية و الغازية، البحث و التطوير، التكوين و كذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، و بخدمات صيانة العربات، و نشاطات متعددة أخرى.

خامسا: شركة في تساهم

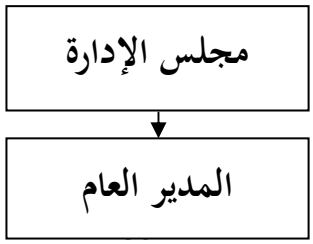
تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع و الشراكة. و هكذا، فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية، و تتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

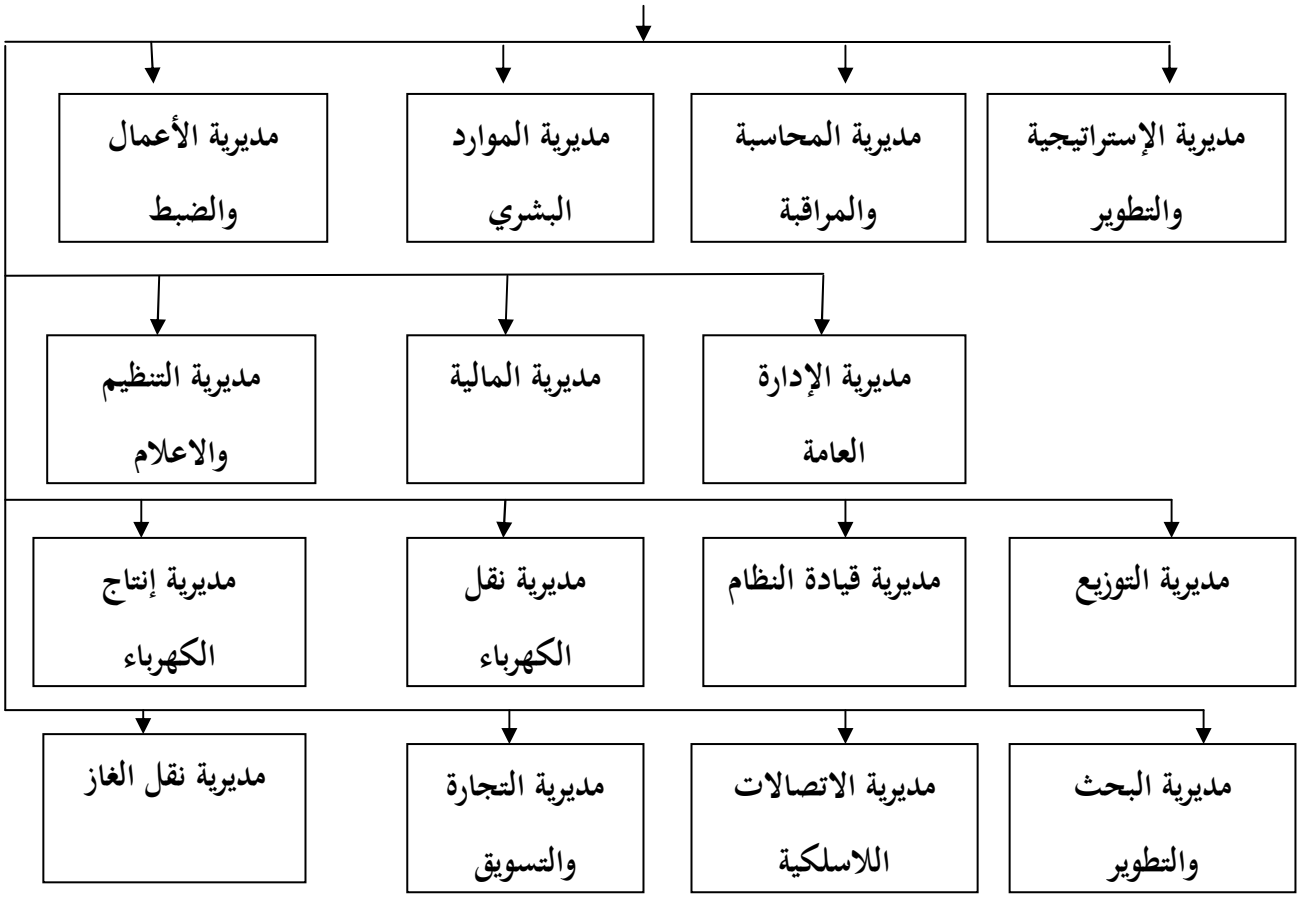
- دمج التكنولوجيا و الدراية الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية و حتى جهوية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز

يقوم الهيكل التنظيميّ بتحديد كيفيّة توجيه الأنشطة كتورزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثّر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسيّة للتشغيل القياسيّ، ويحدّد مهام الأفراد من حيث المشاركة، وصنع القرار، ومنه تناولنا في الدراسة هيكل تنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

الشكل رقم (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز





المصدر: من وثائق المؤسسة.

*** تحليل الهيكل التنظيمي:**

– قسم استغلال الشبكات :و هي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع للكهرباء و الغاز وكذا صيانتها و مدى استمرار ها في التوزيع كما و نوعا مع احترام المعايير المعترف .

– **قسم المالية و المحاسبة** :و هو المسؤول عن متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون و مصاريف ...

– **قسم الموارد البشرية**:يهتم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم بما في ذلك التكوين ،الأجور، الترقية،التقاعد...

– **قسم العلاقات التجارية** :يهتم بتسيير طلبات الزبائن و هو نقطة الوصل بين الزبون و المؤسسة وتقسم لمصالح المصلحة التجارية بالمدية ،البرواقية،قصر البخاري،بني سليمان ،عين بوسيف و تابلاط.

– **قسم الدراسات و الأشغال** :يتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء و الغاز للزبائن من حيث الكمية ،التكلفة،تحديد المسافة بين لزبون و الشبكة ،و يحرر بذلك مخطط الدراسة.

– **قسم الإمكانيات العامة** : يهتم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له مثل توفير المكاتب السيارات ، أجهزة الإعلام...

– **قسم تسيير أنظمة المعلوماتية** : توكل إليه مهمة تجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وزبائنها وبتبويبها من اجل الإطلاع عيها بسهولة .

المبحث الثاني: مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية

وتعد سونلغاز توزيع الوسط واحدة من الفروع الأربعة للتوزيع التابعة لمجمع سونلغاز، تزود بالطاقة الكهربائية والغازية زبائن من كل الولايات: البليدة – المدية – تيزي وزو –البويرة – الجلفة – ورقلة –تمنراست – الاغواط – غرداية – واد سوف –بسكرة – ايليزي.

المطلب الأول: تعريف مديرية التوزيع و الكهرباء و الغاز بالمدية

إن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز المدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط بالبليدة SDC، و تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان و الهياكل العامة و الخاصة، لإمدادهم بالكهرباء و بعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، و لا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2016 موزعين على المصالح:

- 144 إطارات
- أعوان التحكم 374
- أعوان التنفيذ 256

و تتشكل وفق الهيكل التنظيمي الملحق تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز بالمدية

أولا: أهداف مؤسسة سونلغاز بالمدية

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية؛
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة؛
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل
- المسايرة مع الوضع؛
- تحسين مستوى العمال.

ثانيا: مهامها مؤسسة سونلغاز بالمدية

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

المطلب الثالث: صلاحيات تطوير الموارد البشرية و التكوين

أولا: صلاحيات تطوير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية[1]

- تحضير و توجيه و مراقبة المؤسسة على مستويات مختلفة للعمال(التوظيف، التكوين و المراقبة)؛
- ضمان تأمين، تنسيق و مراقبة النشاطات الإدارية و تسيير العمال(التوظيف، الاستقبال، التعيين، التكوين، الترقية و التحويل)؛
- ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف و تهيئة المناصب.
- المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية؛
- التكفل بتهيئة و معالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.
- ضمان الاهتمام بإحصائيات تكوين العمال و تجديدها، و القيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية؛ إحصائيات تكوين العمال و تجديدها، و القيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية.

ثانيا: صلاحيات تطوير التكوين بمؤسسة سونلغاز بالمدية

- تحليل و تعداد الحاجيات الخاصة بالتكوين
- تدعيم المسيرين بالتحاليل و المعلومات الضرورية للتحكم في تسيير الموارد البشرية و ترجمتها على مستوى العمال و التكوين.
- مساعدة المسيرين لتحديد حاجيات التكوين.
- تحضير مخططات التكوين؛
- تجسيد مخططات التكوين و متابعة إنجازه على المستويات الكمية و النوعية؛
- الضمان في إطار الإنجاز لمخطط التكوين للأعمال الداخلية و الخارجية من خلال وسائل خاصة، أعمال التمهين و التربصات التطبيقية.

[1] **مقابلة** مع السيد: بطاش حكيم، رئيس **مصلحة الموارد البشرية**، مؤسسة سونلغاز المدية، يوم 2017/05/12.

- ضمان متابعة نوعية التكوين.
- تقييم جودة التكوين في مستوى الوحدة.
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين(تحضير و تأهيل دفاتر الشروط).

ثالثا: مصلحة تسيير الموارد البشرية

- ضمان التحضير و الاستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتغيرة و إصلاح كشوف و رواتب و معالجة الاحتياجات.
- سهر المؤسسة على أجرة العمال.
- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- ضمان المتابعة و تحديد الوثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الآلي للعمال.
- ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال.
- تحضير و تجميد العناصر المنسوبة إلى أفعال المشوار المهني المطابقة مع قوانين العمل؛
- ضمان و متابعة و مراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل؛
- السهر على التطبيق المنظم لقانون العمل و مراقبة تجسيده؛
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل؛
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية؛
- تحضير الميزانية، عقد التسيير و جدول خاص بالموارد البشرية.
- سهر المؤسسة على إحصاءات العمال في المديرية الجهوية و مصداقيتها.

المبحث الثالث: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

تعقد المؤسسة في كل سنة اجتماع لبرنامج التكوين من شهر جويلية، و ذلك بعد نتائج التقييم المتحصل عليها لكل موظف، و ملاحظة النقائص في كل مصلحة لكل الموظفين، و كذلك حسب درجة الضعف للاستفادة من التكوين.

المطلب الأول: أنواع التكوين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

قد يكون التكوين ليس لمعالجة نقاط الضعف و إنما لتطوير القدرات و المعارف مثلا: استعمال أجهزة كهرباء حديثة(متطورة) منها:

أولا: إن التكوين يكون حسب الحاجة

أ– التكوين طويل المدى: و الذي يخص أكثر المصالح التقنية عند وجود آلات و تقنيات جديدة و تكون مدته تتراوح بين ستة إلى تسعة أشهر؛

ب– التكوين قصير المدى: و الذي يخص فئة الإطارات، و هو عبارة عن ملتقيات و تكون مدته لا تتجاوز 15 يومنا.

* **التكوين الداخلي:** هدا التكوين له إطارات في تكوين الموظفين أثناء العمل داخل المؤسسة.

* **التكوين الخارجي:** و الذي يكون في المدارس الخاصة التابعة للمؤسسة، و يكون اللجوء إليها عند عدم وجود أخصائيين في المؤسسة لمختلف المصالح، مثلا نجد مدارس أرزيو للغاز و المناجم المعهد العالي للتسيير بن عكنون...الخ.

– يتم اختيار الموظفين المراد تكوينهم من خلال دراسة نتائج التقييم المتحصل عليها الموظفين، أو يكون طلب من الموظفين أنفسهم في حالة وجود قصور لديهم في الوظيفة التي يشغلونها أو تطوير قدراتهم و معارفهم.

– التكوين يشمل جميع الموظفين(الإطارات، أعوان التحكم، المنفذين)، و بالخصوص أعوان التحكم لأنهم نقطة تواصل بين الإطارات و الموظفين.

*** هناك عدة أساليب متبعة في الدورة التكوينية:**

أ– بالنسبة لفئة الإطارات يكون التقييم عن طريق علاج مشكلة ما كفحص شبكة الكهرباء و الغاز، مع ضرورة كتابة تقرير في حالة التكوين خارج الوطن؛

ب– بالنسبة لأعوان التحكم يكون التقييم عن طريق تحضير مذكرات تخرج يتم مناقشتها و إعداد تقرير تربصي.

ج– بالنسبة للمنفذين يكون التقييم عن طريق الامتحانات (كشف النقاط).

ثانيا: المنصب الذي يلتحق به الموظف المتكون بعد الدورة التكوينية:

أ– قد يكون التكوين للمنصب الذي يعمل فيه بوجود نقص في قدراته و بذلك يستفيد ببعض المكافئات.

ب– إذا كانت له قدرات و مهارات تفوق المنصب الأصلي يستفيد من الترقية و كذلك المكافئات و العلاوات...الخ.

ثالثا: أهمية التكوين في مؤسسة سونلغاز –المدية–

* تتمثل أهمية التكوين في:

– مواكبة التطورات الاقتصادية و العودة بالمؤسسة إلى الواجهة.

- تحسين و تنمية الموظفين.

- تحسين ظروف العمل.

- تشجيع و تحفيز الموظفين.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة، وأدوات الدراسة, بالإضافة إلى تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان.

– منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

*** منهج الدراسة:**

يعرف المنهج العلمي بأنه" مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة"، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم، بها فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية.

وبالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا ابتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في الواقع.

وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف في العلاقات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

*** حدود الدراسة:**

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، وزمنية، تظاهرها فيما يلي:

أ –الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين بمديرية سونلغاز المدية.

ب –الحدود المكانية : تركزت الدراسة على مديرية الكهرباء والغاز (سونلغاز) الواقعة في ولاية المدية.

ج –الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المقابلة وعملية تصميم الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها خلال الموسم الجامعي 2017/2016.

*** مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من 100 موظف موزعة على مختلف الوظائف الإدارية بالمؤسسة.

*** عينة الدراسة:**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، فعينة الدراسة الحالية تتكون من 50 عامل، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 40 استبانة من مجموع 50 استبانة موزعة، صالحة للتحليل والباقية تم إلغاؤها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات.

*** تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة:**

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

1– المقابلة : تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، وهذا من أجل شرح الهدف من

الاستبيان وإزالة أي غموض، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين من أجل جمع المعلومات اللازمة إتمام الدراسة.

2- استمارة (استبيان): لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن علاقة التكوين بالرضا الوظيفي، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، يتضمن الجزء الأول معلومات عن التكوين أما الجزء الثاني فيتضمن معلومات حول الرضا الوظيفي أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي:

* **الأسئلة المغلقة**: وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

* **الأسئلة المفتوحة**: وهذا من أجل الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي تقييد.

لقد تم عرض استبيان على المشرف ومجموعة من الأساتذة قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء البعض الآخر، لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية لاستبيان

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج

ثانيا: تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

-عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

-تمثيل النسب المئوية لنتائج استبيان بدوائر نسبية.

*** تحليل وتفريغ المعلومات الشخصية لأفراد العينة:**

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق استبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

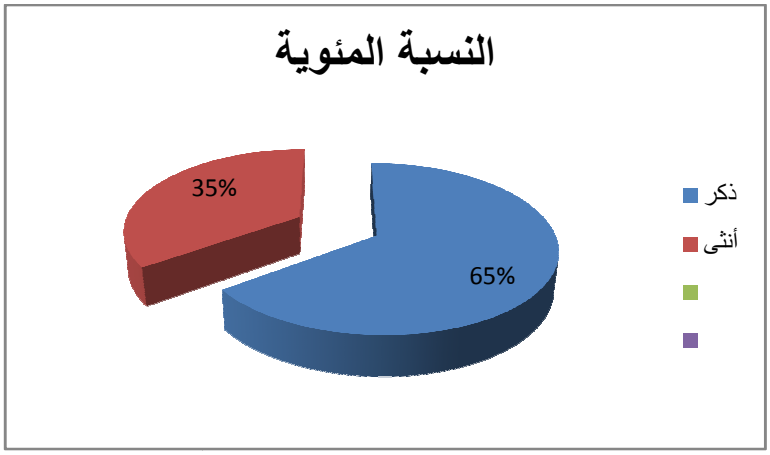
1- طبيعة الجنس لأفراد العينة:

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	%65
أنثى	14	%35
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-1): التمثيل البياني أفراد العينة حسب الجنس



دائرة نسبية تمثل طبيعة الجنس

يتضح من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن نسبة الذكور في المؤسسة أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت الأولى 65 %والثانية 35 % هذا لا يعكس حقيقة الوضع إنما كانت النتائج على هذا النحو بسبب تقديم الاستبيانات بشكل عشوائي.

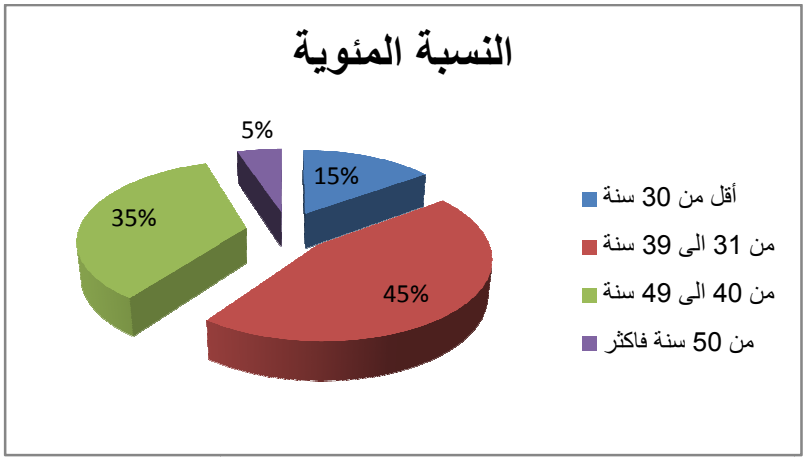
2. فئات العمر لأفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(3-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30سنة	6	%15
31 إلى 39 سنة	18	%45
40 إلى 49سنة	14	%35
50 سنة فأكثر	2	%5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل (3-2): التمثيل البياني فراد العينة حسب السن



دائرة نسبية تمثل فئات العمر

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من 31 سنة إلى39 سنة وذلك بنسبة 45%، تلها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 35 % ثم بعدها الفئة أقل من 30سنة بنسبة 15%، وأخيرا الفئة 50 سنة فأكثر وذلك بنسبة 5% وعليه يمكن تفسير ذلك بأن الدولة تحاول توظيف أكبر لشريحة الشباب ذوي الكفاءات لأنهم في سن العطاء والحيوية.

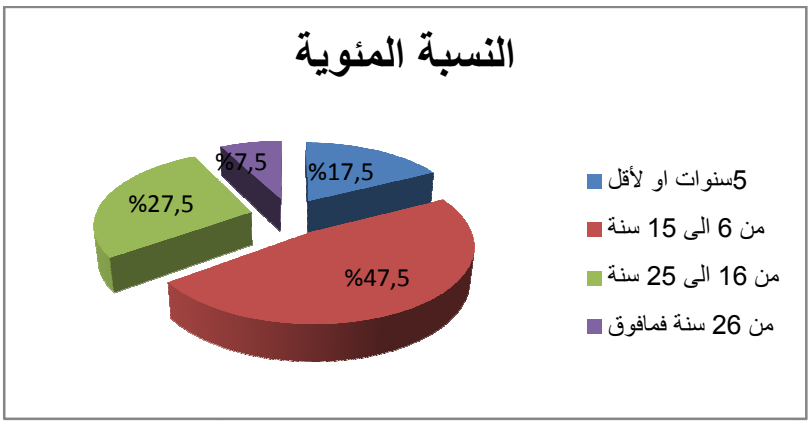
3. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (3 –3): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو اقل	7	%17.5
من 6 إلى 15 سنة	19	%47.5
من 16 إلى25 سنة	11	%27.5
26 سنة فما فوق	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية



دائرة نسبية تمثل مدة الخدمة في الوظيفة

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تهتم بتوظيف ذوي الخبرة وتحرص على بقائهم وهو ما توضحه نسبة 47.5% وتتعلق بالأشخاص الذين تفوق خبرتهم من 6 إلى 15 سنة تليها نسبة 27.5 % التي تعبر عن الأفراد التي تتراوح أعمار خبرتهم من 16 إلى 25 سنة، تليها نسبة 17.5 % التي تعبر عن الأفراد التي تتراوح خبرتهم إلى أقل من 5 سنوات بالإضافة إلى نسبة 7.5 % التي تعبر عن الأفراد التي تتراوح خبرتهم من 26 سنة فما فوق .

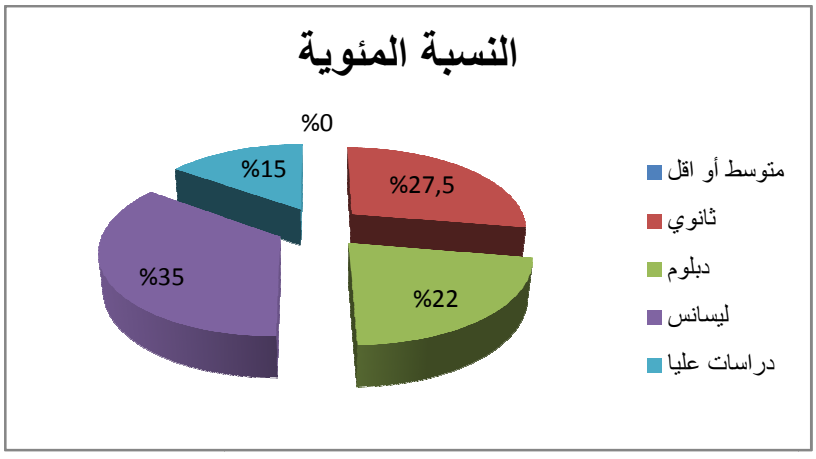
4. المستوى الدراسي:

الجدول رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	0	0
ثانوي	11	%27.5
دبلوم	9	%22.5
ليسانس	14	%35
دراسات عليا	6	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-4): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



دائرة نسبية تمثل المستوى الدراسي

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن نسبة أفراد العينة الحائزين على شهادة ليسانس تشكل الأغلبية بنسبة 35 % مما يعني أن المؤسسة لا تهتم بتوظيف الأفراد ذوي المستوى المتوسط أو أقل، وتشكل فئة العاملين الحائزين على مستوى ثانوي نسبة 27.5 % ثم تليها فئة العاملين الحائزين على دبلوم بنسبة 22.5 % أما فئة المتحصلين على دراسات عليا تمثل 15% وهذه النتيجة تعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب الكفاءات والشهادات لان طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب ذلك.

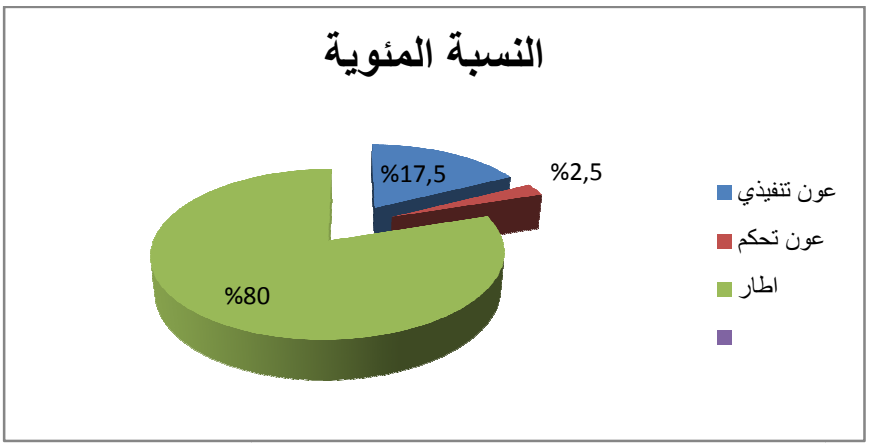
5. الفئة المهنية

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	7	%17.5
عون تحكم	1	%2.5
إطار	32	%80
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3–5): التمثيل البياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



دائرة نسبية تمثل الفئة المهنية

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن النسبة ا6كبر من أفراد العينة هم إطارات بنسبة 80% تليها نسبة 17.5% ً تمثل أعوان تنفيذيين وأخيرا نسبة 2.5% والتي تمثل عون تحكم وهذا يعكس مدى حرص المؤسسة على استقطاب العمال ذوي المؤهلات والكفاءات.

ثانيا: تفريغ وتحليل بيانات استبيان الخاصة بالجزء الأول معلومات حول التكوين.

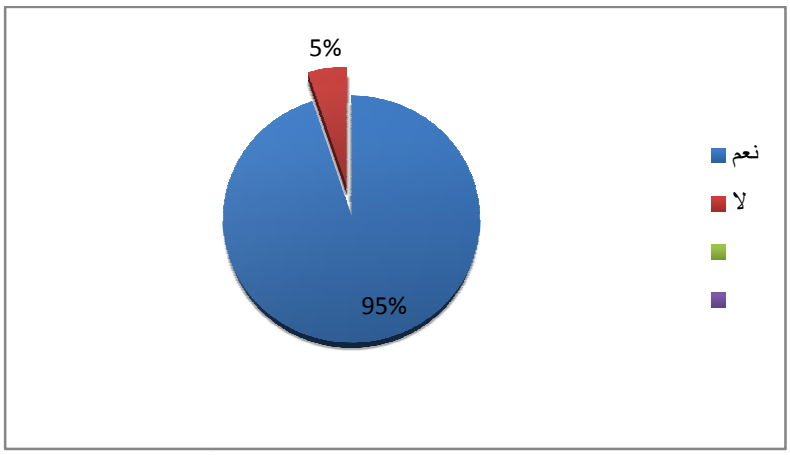
السؤال 1: هل التكوين الذي تابعته له علاقة مع منصب عملك؟

الجدول(3–6): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال الأول

الإجابة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
نعم	**38**	**%95**
لا	**2**	**%5**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني للسؤال الأول



دائرة نسبية تمثل مدى أهمية التكوين مع منصب العمل

من خلال ملاحظتنا للنتائج 95% نعم و الباقي لا أي 5%، يتضح جليا أن المؤسسة تتبع إستراتيجية تكوين حسب التخصص و هذا من أجل زيادة الاحترافية في العمل المؤدى و هي إستراتيجية ممتازة.

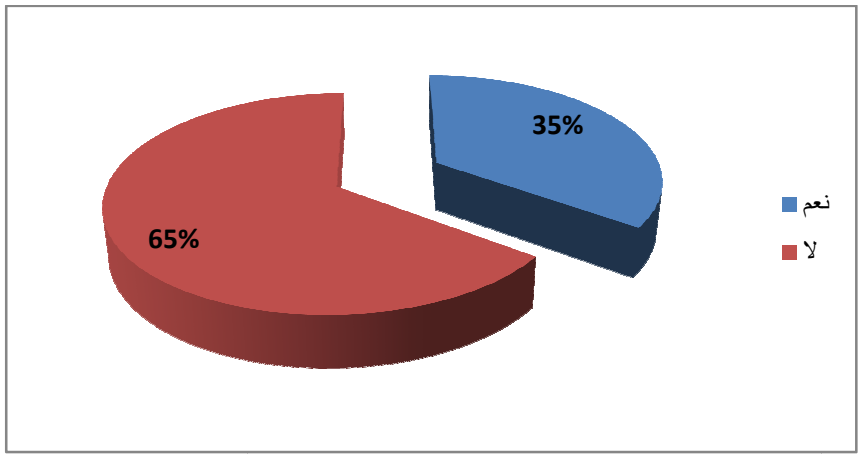
السؤال 2: قبل التكوين هل واجهت صعوبات في عملك؟

الجدول رقم (3-7): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال الثاني

الإجابة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
نعم	**14**	**%35**
لا	**26**	**%65**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3-7) : التمثيل البياني للسؤال الثاني



دائرة نسبية تمثل تأثير الصعوبات على الموظف قبل التكوين

نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم 35 % و نسبة 65% لا و هذا ما يعبر عن وجود صعوبات في أداء المهام، و إن كانت نسبة معتبرة ما بين قيمة التكوين و أثره على تسهيل العمل و الدراية به حتى و إن كان العامل لا يواجه صعوبات في عمله ألا أنه قد يتعرف على وسائل و تقنيات جديدة تسهل أكثر من أداء العمل.

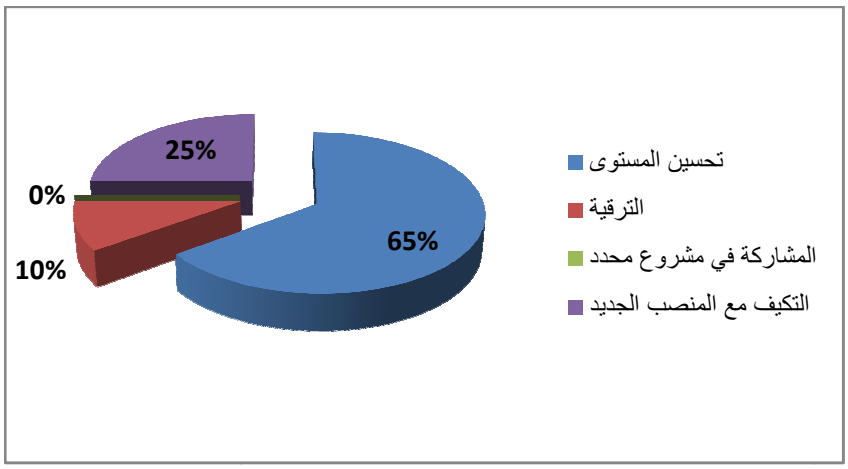
السؤال 3: ما هي فائدتك من التكوين؟

الجدول (3-8): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال الثالث

الأجوبة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
تحسين المستوى	26	%65
الترقية	4	%10
المشاركة في مشروع محدد	0	%0
التكيف مع المنصب الجديد	10	%25
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3–8) : التمثيل البياني للسؤال الثالث



دائرة نسبية تمثل فائدة التكوين

من ملاحظتنا للجدول نجد أن نسبة 65% تقول أن فائدة من التكوين هي تحسين المستوى و هي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى تليها نسبة 25% للتكيف مع المنصب الجديد و 10% بالنسبة للترقية.

ومنه ندرك أن فائدة التكوين بالنسبة للمؤسسة هي تحسين مستوى العامل و بأهمية أقل نسبيا بالنسبة لتكيف مع المنصب أو الترقية و المشاركة.

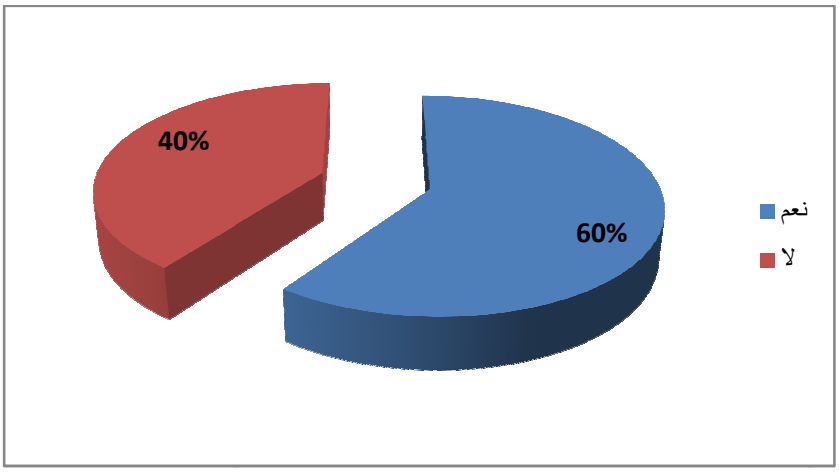
السؤال 4: هل هناك متابعة للتكوين من طرف رؤسائك؟

الجدول (3–9): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال الرابع

الإجابة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
نعم	**24**	**%60**
لا	**16**	**%40**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-9) : التمثيل البياني للسؤال الرابع



دائرة نسبية تمثل متابعة التكوين من طرف الرؤساء

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% نعم و 40% لا، و هذا ما يدل على أن الرؤساء المسؤولين يتابعون عملية التكوين باهتمام متوسط .

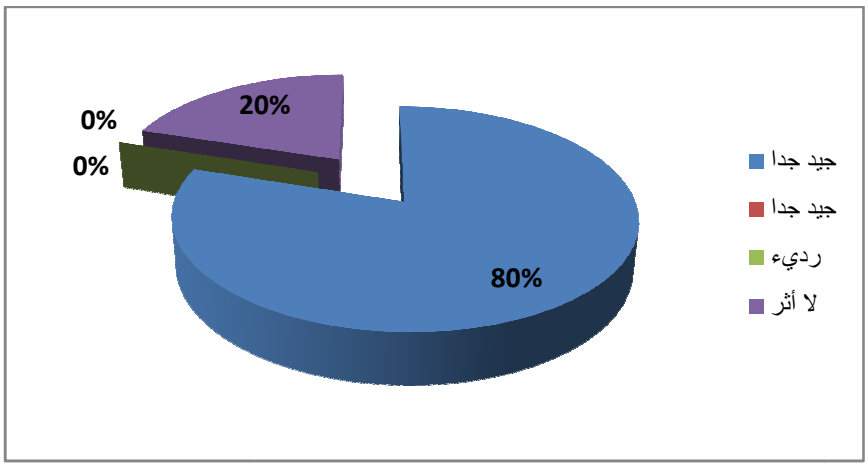
السؤال 5: بعد التكوين حدد تأثيره على الإنتاجية؟

الجدول (3-10): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال الخامس

الأجوبة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
جيد	**32**	**%80**
جيد جدا	**0**	**%0**
رديء	**0**	**%0**
لا أثر	**08**	**%20**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-10) : التمثيل البياني للسؤال الخامس



دائرة نسبية تمثل تأثير التكوين على الإنتاجية

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة كبيرة 80% ترى أن التكوين أثر جيد على الإنتاجية و منه المؤسسة و بمداومتها على التكوين تسجل أثر إيجابي على الإنتاجية العامة لمؤسسة.

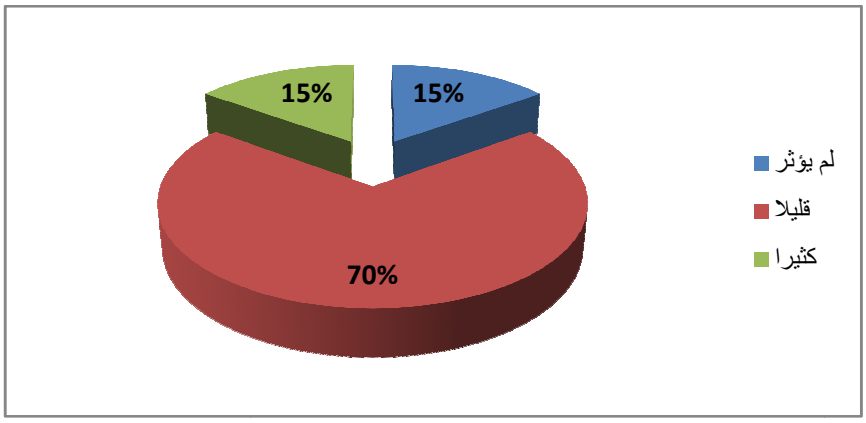
السؤال 6: هل التكوين الذي تابعته أثر على أدائك لأجل المؤسسة؟

الجدول (3-11): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال السادس

الإجابة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
لم يؤثر	6	%15
قليلا	28	%70
كثيرا	6	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-11) : التمثيل البياني للسؤال السادس



دائرة نسبية تمثل مدى تأثير التكوين على الأداء

نلاحظ أن التكوين لم يؤثر على الأداء بنسبة قليلة 15% و أثر ايجابي بنسبة 70% و أثر كثير بنسبة 15% حيث أنه النسبتين السابقتين ما تعادل 85% تأثير ايجابي.

و من هنا نرى أهمية التكوين و أثره على عمال شركة الكهرباء و الغاز الذي طور في أداء العمال و هذا ما يزيد من كفاءة العمال الذي يصب في مصلحة المؤسسة.

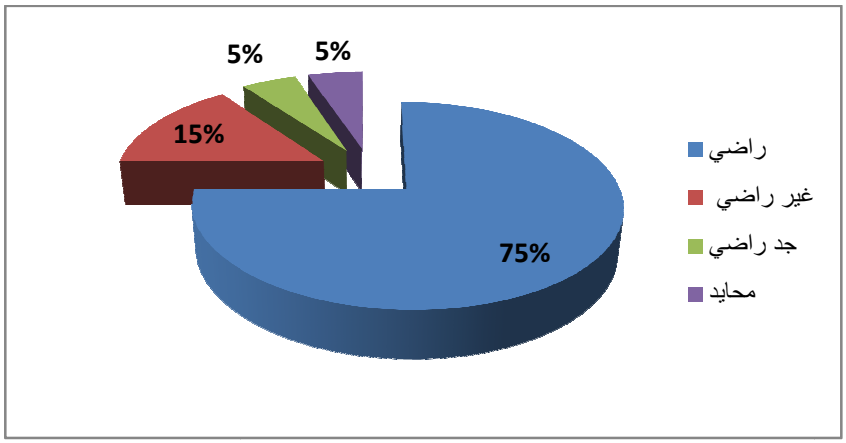
السؤال 7: بعد التكوين ما هو تقييمك ؟

الجدول (3-12): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال السابع

الأجوبة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
راضي	**30**	**%75**
غير راضي	**06**	**%15**
جد راضي	**02**	**%05**
محايد	**02**	**%05**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-12): التمثيل البياني للسؤال السابع



دائرة نسبية تمثل تقييم العامل لتكوينه

من خلال الجدول تبين لنا أن الفئة الراضية من التكوين هي75% و نسبة 15% غير راضية و نسبة 15% جد راضية.

ما يفسر أن التكوين هو وسيلة قدرة العامل في الأداء داخل المؤسسة و هذا يرجع إلى حسن اختيار المكونين، حتى يتسنى لجميع العمال زيادة المعارف و التقنيات.

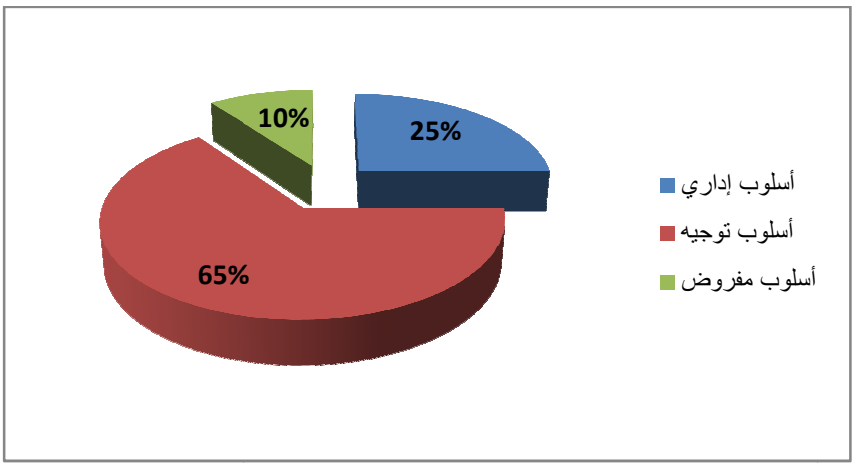
السؤال 8: كيف تم اختيارك للتكوين؟

الجدول(3-13): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال الثامن

الإجابة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
أسلوب إداري	**10**	**%25**
أسلوب توجيه	**26**	**%65**
أسلوب مفروض	**4**	**%10**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-13): التمثيل البياني للسؤال الثامن



دائرة نسبية تمثل أسلوب الاختيار في التكوين

بعد التحقيق في النتائج التي أعلنت عن نسبة عالية لاختيار التكوين الذي صب بنسبة 65% في اختيار التكوين عن طريق أسلوب توجيه، و نسبة معتبرة 25% بأسلوب إداري و نسبة ضئيلة 10% بأسلوب مفروض.

و منه نستنتج أن المؤسسة إستراتيجية في التكوين و هي التكوين بأسلوب توجيه يصب في خانة المصلحة العامة للمؤسسة. و هذا نظرا للتطور التكنولوجي السريع و العولمة التي تشهدها الساحة الاقتصادية.

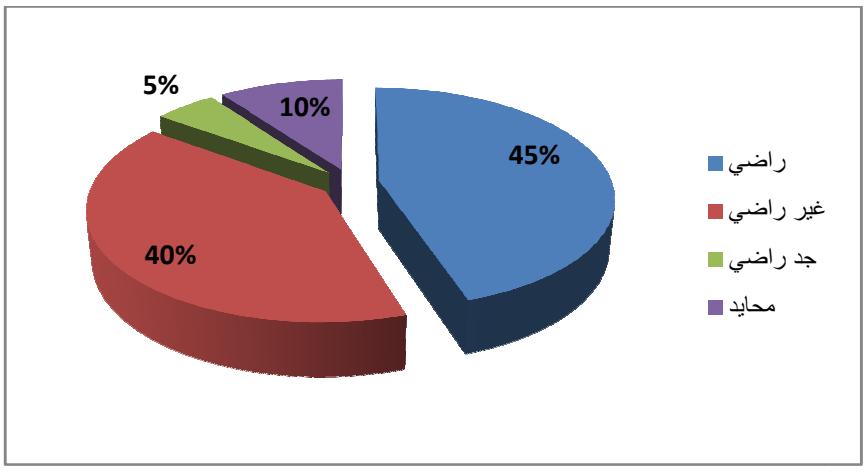
السؤال 9: هل أنت راض بأدائك المتحصل عليه من التكوين؟

الجدول (3-14): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال التاسع

الأجوبة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
راضي	18	%45
جد راضي	16	%40
غير راضي	2	%05
محايد	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-14): التمثيل البياني للسؤال التاسع



دائرة نسبية تمثل الرضا بعد التكوين من طرف العمال

بعد الملاحظة الدقيقة للجدول نلاحظ أن أغلبية 45% و 40% راضي و راضي جدا ما يمنح لنا الفرصة في التعليق أن تطور أداء العمال يطور الأداء الجماعي.

و هو ما يعطي انطباع جيد حول إستراتيجية المؤسسة في اختيار معاهد التكوين التي تعطي دفعا جديدا للعامل و المؤسسة.

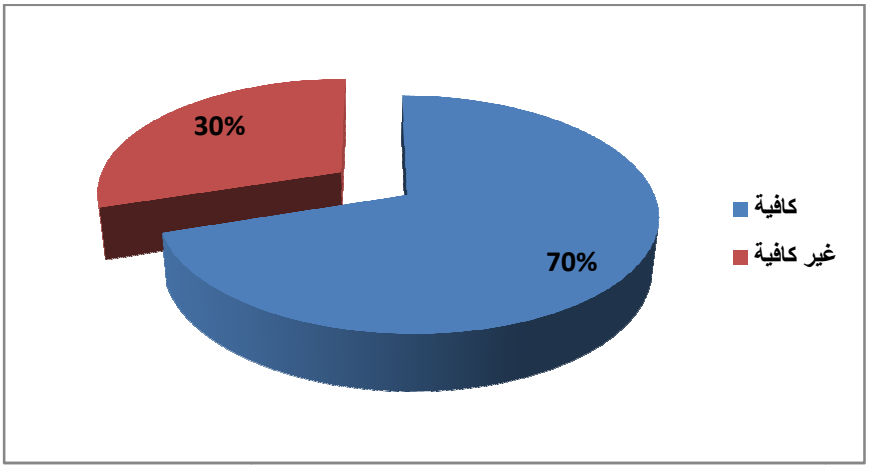
السؤال 10: في نظرك مدة التكوين كانت كافية أو غير كافية؟

الجدول (3-15): النسبة المئوية لإجابات العاملين على السؤال العاشر

الإجابة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
كافية	**28**	**%70**
غير كافية	**12**	**%30**
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-15) : التمثيل البياني للسؤال العاشر



دائرة نسبية تمثل مدة التكوين

نلاحظ أن نسبة 70% من العمال الخاضعين للتكوين ترى أن المدة المخصصة للتكوين كانت كافية للاستفادة، بينما نسبة 30% ترى العكس و هذا يدل على بعض النقائص التي يجب على المؤسسة تداركها و إعطاء فرص أكثر للمتكونين.

ثالثا: تفريغ وتحليل بيانات استبيان الخاصة بالجزء الثاني معلومات حول الرضا الوظيفي

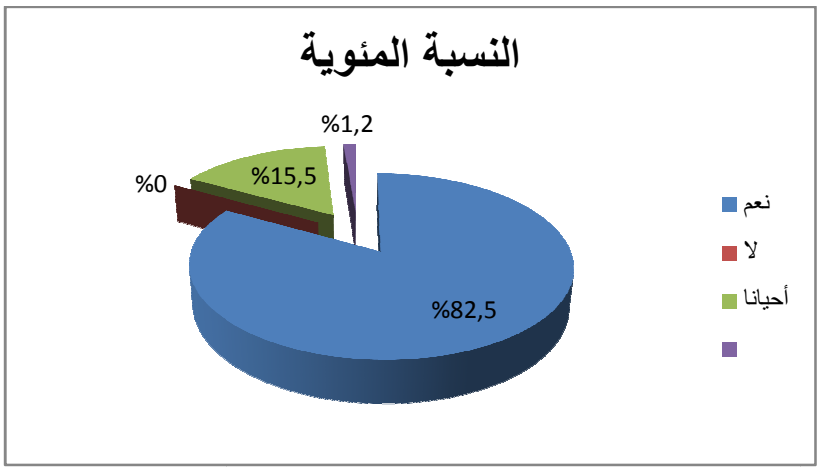
السؤال 11: الأجر الذي تحصل عليه هل يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟

الجدول رقم(3-16): النسب المئوية لإجابات العاملين على السؤال الحادي عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%82.5
لا	0	0
أحيانا	7	%17.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-16): التمثيل البياني للسؤال الأول



دائرة نسبية تمثل تناسب الأجر والجهد للعاملين

نلاحظ من الجدول والرسم البياني المرفق له أن نسبة 82.5 %من أفراد العينة يتناسب الأجر الذي يحصلون عليه مع الجهد المبذول و17.5% من أفراد العينة اختاروا عبارة (أحيانا) بينما لم يجب أي من العاملين بعبارة (لا) وهذا ما يفسر أن أغلبية العاملين يشعرون بالرضا عن أجورهم مقارنة بما يبذلونه مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

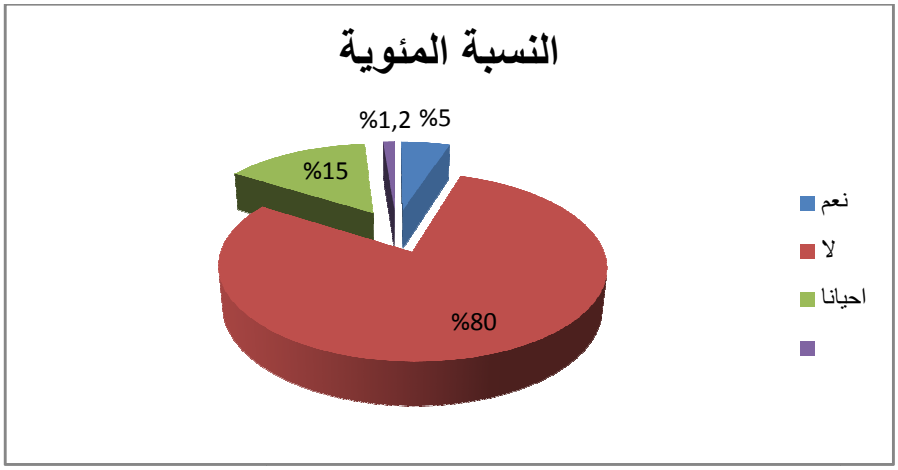
السؤال 12: هل تضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المؤسسة؟

الجدول رقم (3-17): النسب المئوية لإجابات العاملين على السؤال الثاني عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	%5
لا	32	%80
أحيانا	6	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-17): التمثيل البياني للسؤال الثاني



دائرة نسبية تمثل مزاولة عمل إضافي

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن أغلبية أفراد العينة 3 يضطرون لمزاولة عمل إضافي خارج المؤسسة حيث تقدر نسبتها ب 80%، بينما 15% اختاروا عبارة (أحيانا)، و5% اختاروا عبارة (نعم)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحقق إرضاء تام للموظفين.

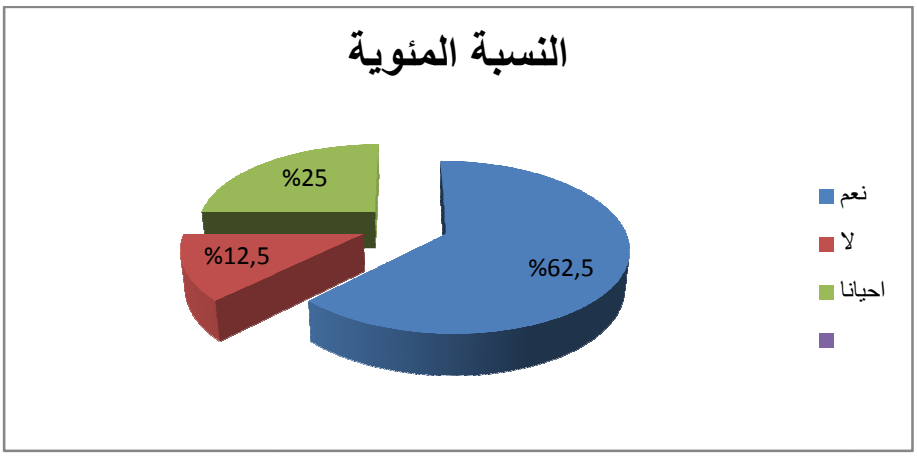
السؤال13: هل تراعي المؤسسة معيار كفاءة وفعالية العاملين أثناء الترقية؟

الجدول رقم (3-18): النسب المؤوية لإجابات العاملين على السؤال الثالث عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%62.5
لا	5	%12.5
أحيانا	10	%25
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3–18): التمثيل البياني للسؤال الخامس



دائرة نسبية مدى كفاءة وفعالية العاملين أثناء الترقية

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن نسبة % 62.5من أفراد العينة أجابوا (بنعم) 25 %أجابوا (بأحيانا) و 12.5% أجابوا بعبارة (لا) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تأخذ معيار الكفاءة أثناء الترقية وهذا ما ينعكس سلبا على الأداء فكلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل.

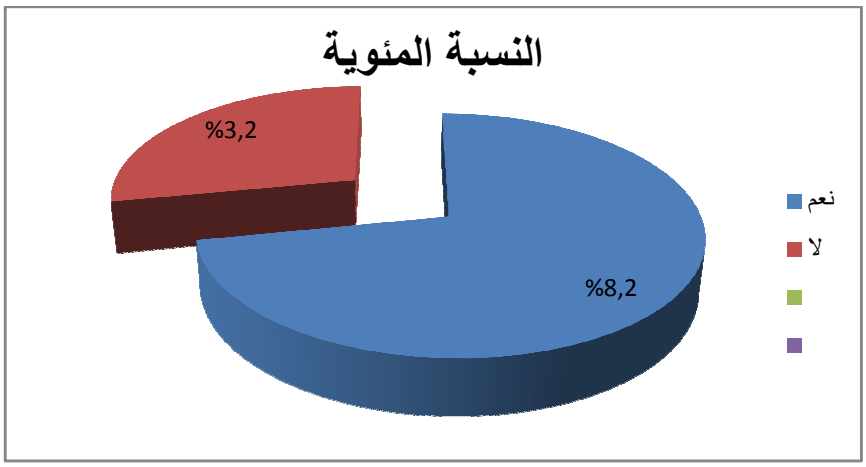
السؤال14 : هل الترقية متاحة لجميع العمال في المؤسسة؟

الجدول رقم (3–19): النسب المئوية لإجابات العاملين على السؤال الرابع عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%45
لا	22	%55
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3–19): التمثيل البياني للسؤال الخامس



دائرة نسبية تمثل نسبة الترقية في المؤسسة

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن أغلبية العاملين والتي تقدر نسبتهم ب 55% يرون أن الترقية غير متاحة لجميع العمال بالمؤسسة، و 45% من أفراد العينة أجابوا بنعم وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للعاملين في الحصول على الترقية لأنها غير متاحة لجميع العاملين بها مما ينعكس سلبا على الأداء.

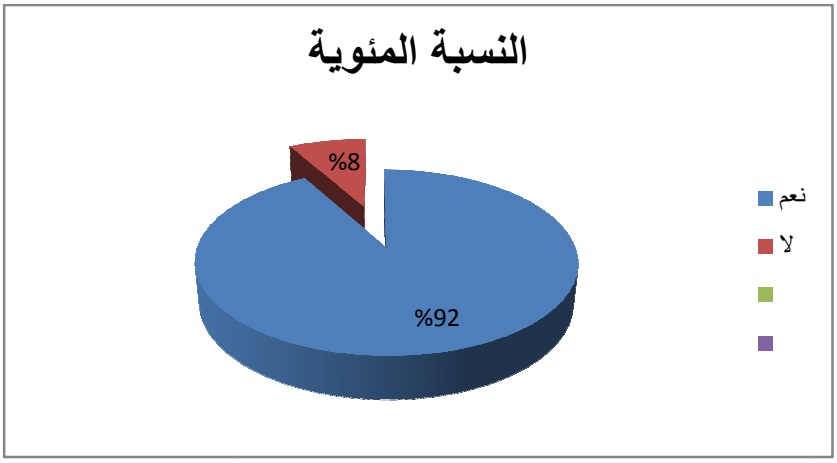
السؤال 15: هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز؟

الجدول رقم (3–20): النسب المؤوية لإجابات العاملين على السؤال الخامس عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%92
لا	3	%8
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3–20): التمثيل البياني للسؤال السابع



دائرة نسبية تمثل مدى حصولك على حوافز أثناء الإنتاجية

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن 37 عامل يشعرون أنهم يصبحون أكثر إنتاجية عندما يحصلون على حوافز وذلك بنسبة تقدر ب 92% وهذا ما يمكن أن يفسر بأن للحوافز دور هام في زيادة العامل لأدائه سواء كانت هذه الحوافز مادية (الزيادة في الأجر، الترقيات، المكافآت المالية...) أو معنوية كالشعور بالاحترام والتقدير وتحقيق الذات، بينما 3 عاملين أجابوا ب لا بنسبة تقدر بـ 8% .

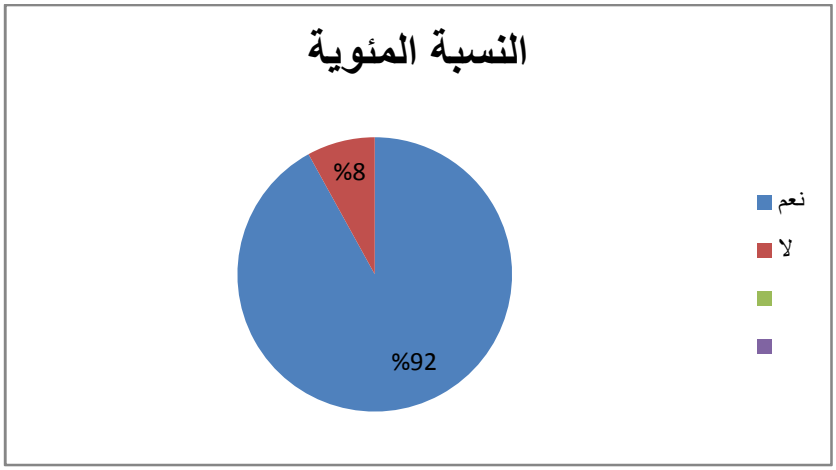
السؤال 16: هل دورك في المؤسسة واضح بالنسبة لك؟

الجدول رقم (3-21): النسب المؤوية لإجابات العاملين على السؤال السادس عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	%92
لا	3	8%
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-21): التمثيل البياني للسؤال العاشر



دائرة نسبية تمثل وضوح دور الموظف في المؤسسة

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن الأدوار واضحة لأغلبية العاملين كما تمثله نسبة 92% حيث قدر عددهم ب 37 عامل و 3 عاملين أجابوا ب لا حيث قدرت نسبتهم بـ 8 % وهذا يفسر أن أغلب العاملين راضين عن أدوارهم ويقرون بأن مسؤولياتهم والعمل المطلوب منهم واضح ومحدد وقد أثبتت الدراسات أن وضوح الدور يؤدي إلى الشعور بالرضا وبالتالي يسهل عليه انجاز العمل المطلوب منه.

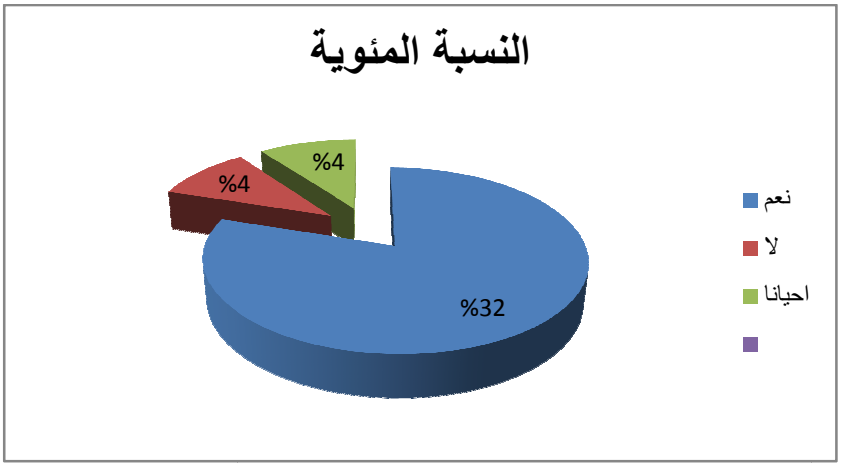
السؤال 17: هل تشعر بحرية مقبولة ونوع من استقلالية في أداء مهامك دون تدخل مباشر من الرئيس؟

الجدول رقم (3-22): النسب المؤوية لإجابات العاملين على السؤال السابع عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%80
لا	4	%10
احيانا	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-22): التمثيل البياني للسؤال رقم 13



دائرة نسبية تمثل الاستقلالية في العمل

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن 80% من أفراد العينة يشعرون بحرية مقبولة واستقلالية في أداء مهامهم ونسبة لا 10% يشعرون بالحرية والاستقلالية ونسبة 10% أحيانا يشعرون بالحرية والاستقلالية وهذا يدل على عدم وجود رقابة لصيقة بين الرئيس والمرؤوسين يعني هناك رقابة ذاتية وهذا ما يجعل العمال يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة وهكذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

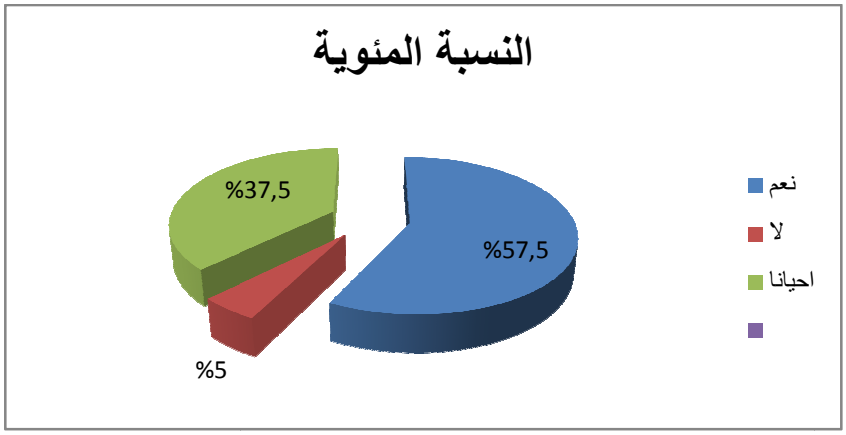
السؤال 18: هل يساهم رئيسك المباشر في مساعدتك حين تجد صعوبات في العمل؟

الجدول رقم (3–23): النسب المؤوية لإجابات العاملين على السؤال الثامن عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%57.5
لا	2	%5
أحيانا	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3–23): التمثيل البياني للسؤال رقم15



دائرة نسبية تمثل مساهمة الرئيس أثناء وجود صعوبات في العمل

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن نسبة 57.5% من أفراد العينة، يتلقون مساعدة حين توجد صعوبات في العمل من الرؤساء، ونسبة 5 % من إجابات أفراد العينة ذو توجه سلبي نحو هذه العبارة و37.5% من أفراد العينة أجابوا بأحيانا، وهذا ما يفسر أن هناك تعاون وتكاتف بين العاملين وفي المؤسسة مما يعني الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل وهو مؤشر إيجابي على وجود الرضا وكل هذا ينعكس إيجابا على الأداء.

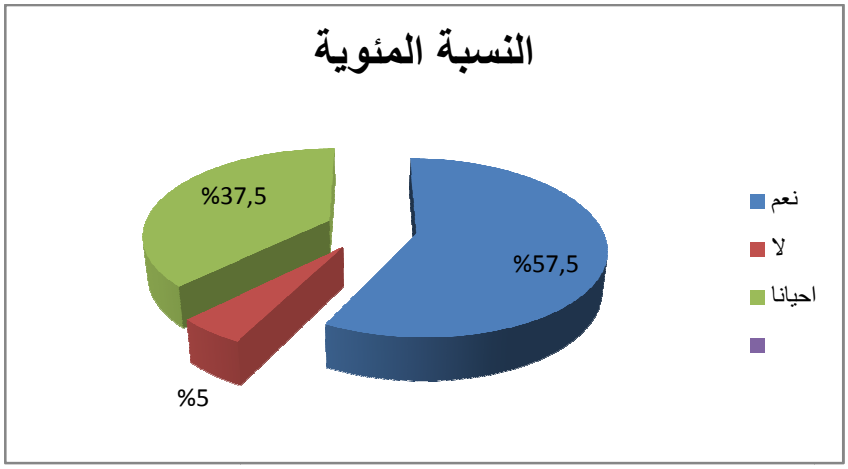
السؤال 19: هل أوقات الراحة متوفرة ومناسبة؟

الجدول رقم (3-24): النسب المؤوية لإجابات العاملين على السؤال التاسع عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%57.5
لا	2	%5
أحيانا	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-24): التمثيل البياني للسؤال رقم 18



دائرة نسبية تمثل أوقات الراحة أثناء العمل

من خلال الجدول والرسم البياني المرفق له أن 57.5% من أفراد العينة يرون أنه دائما تكون هناك أوقات للراحة بينما نسبة 37.5% من العمال يرون أنه أحيانا توجد أوقات للراحة أما 5% من العمال يرون أنه لا توجد أبدا أوقات الراحة وهذا ما يفسر أن هناك انضباط في العمل من أجل سرعة تأدية المهام والأعمال الموكلة في وقتها المناسب وكل هذا ينعكس على الأداء.

أولا: الإجابة على فرضيات الدراسة التطبيقية

توجد علاقة ترابط بين سياسة التكوين التي تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي في المنظمة (المؤسسة) فكلما انتهجت هذه الأخيرة سياسة التكوين زاد من فعالية الأداء.

و هذا بعد دراسة الجدول رقم: (1)، (3)، (5)، (8)، (10)، (14)

و بعد دراستنا و تحليلنا للجدول رقم: (2)، (3)، (4)، (16)، (18)، (20)، (22)، (23).

نقول أن المنظمة أو المؤسسة كنظام تتأثر بالبيئة المحيطة بها و تؤثر بدورها على نفس البيئة، لذا هي ملزمة على القيام بوظائفها بفعالية و كفاءة (تحسين للمستوى المعرفي لعمالها و تقييمهم).

بما أن السؤال رقم (1)، (3)، (4)، (5)، (11)، (13)، (15)، (19) من الاستبيان يؤكد أن التكوين الفعال الإيجابي الذي يمكن الأفراد من تحسين أدائهم يؤدي حتما إلى رضاهم من أجل تحقيق الإنتاجية وأهداف المؤسسة في ظل البيئة المحيطة.

ثانيا: جملة من النصائح و الإرشادات

– لابد من انتهاج إستراتيجية طويلة الأمد و مدروسة بدقة و عناية في اختيار الأفراد من إطارات و أعوان و عمال المسايرة...الخ.

– على المؤسسة اختيار مراكز التكوين الأكثر جودة و دراية بتخصصاتها، سواء كانت داخلية أو خارجية و التي من خلالها مردود متوقع من تقييمها للتكوين.

– على المؤسسة انتهاج منظومة تتصف بالشفافية قصد اختيار العمال المعنيين بالتكوين من أجل تفادي الصراعات و النوايا السيئة من الفئة التي لم تتيح لهم الفرصة لهذا التكوين.

– دورات تكوينية داخلية في المؤسسة أو بمشاركة المجموعة قصد الميزات و المعارف من أجل الرسكلة.

– يجب توعية العمال بأهمية التكوين و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

– الأخذ بجدية ضرورة تحديد حاجات الأفراد إلى التكوين تحديدا صحيحا و سليما و هذا باستعمال الطرق و الأسس العلمية لأن تحديد حاجات الأفراد إلى التكوين تعتبر المرحلة الأساسية التي تبنى عليها عملية التكوين.

– يجب الاهتمام بالكيف و الكم في المخططات من التكوين، حتى يتسنى لرؤساء المصالح تقييم العمال لمعرفة الفرقات الحقيقية بينهم عند تنفيذهم للأهداف[1].

خلاصة الفصل:

[1] مقابلة مع السيد دريادي بومدين **رئيس مصلحة الأجور لمؤسسة الكهرباء و الغاز**، يوم 2017.02.09، على الساعة العاشرة صباحا.

أثناء فترة تربصنا بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بالمدية (سونلغاز) و قيامنا بالاستبيان تمكنا من استخلاص بعض النتائج و الاستنتاجات التي يمكن حصرها فيما يلي:

- الاهتمام بالتكوين، وهذا حسب النظرة الصحيحة له.

- تحديد الهدف التكويني بوضوح للعامل.

- توجيه كافة الجهود للتكوين من تصميم المخططات و تحديد الموضوعات و اختيار الأفراد و تنفيذ المخططات و تمويلها و تقييم نتائجها.

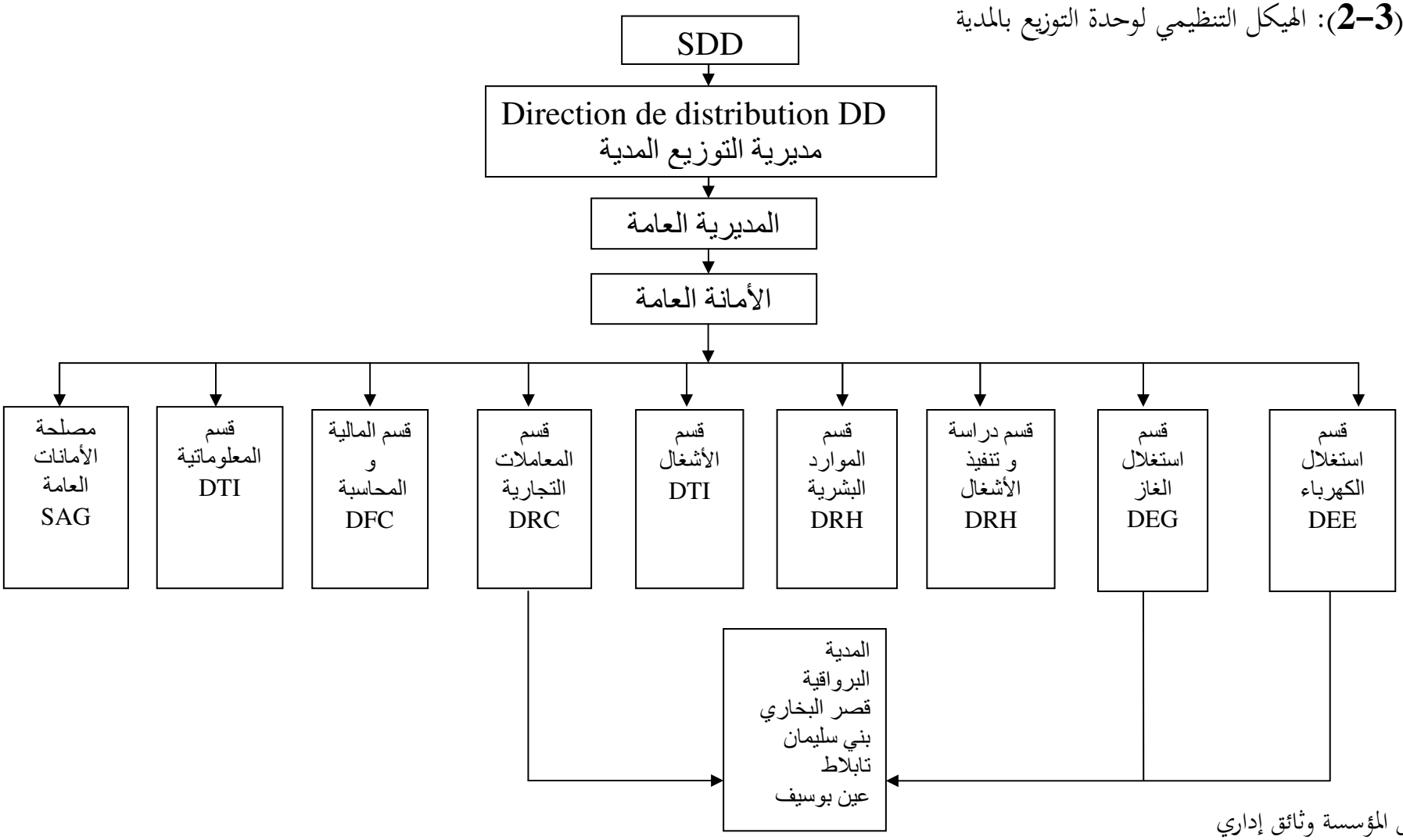
- الأهمية الكبيرة التي توليها مؤسسة سونلغاز في تحديد حاجات الأفراد إلى التكوين و هذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية تحديد الحاجة.

- تقييم العمال بعد كل دورة تكوينية باستعمال بطاقة التنقيط.

- عدم استخدام طريقة التقييم بالأهداف و ذلك راجع إلى جهل رؤساء المصالح لاستعمال الطريقة.

- تحديد الأهداف للعمال ووضع الخطة المحكمة لهم.

الشكل رقم (3–2): الهيكل التنظيمي لوحدة التوزيع بالمدية



المصدر: وثائق المؤسسة وثائق إداري

خاتمة عامة

مما تقدم يمكن القول أن التكوين أصبح في الوقت الراهن أداة فعالة في تسيير الموارد البشرية، وخدمة احتياجات المنظومة الإدارية من خلال أهدافها التنظيمية التي تجعل الموظفين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم.

كما يشير التكوين إلى زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى رضاهم الحالي والمستقبلي، عن طريق تقييم رضاهم وتحسينه باستمرار، والتكوين الجيد يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة وعوائدها.

ومن هذا يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة في المقدمة، حيث يمكن التكوين وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من خلال تنمية قدرات الأفراد المهنية والفكرية ورفع مستوى أداءه، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها وهي البقاء والاستمرارية والربحية.

اختبار نتائج الفرضيات:

* يعتبر التكوين مهم في أي مؤسسة اقتصادية لما له من آثار إيجابية على المؤسسة والموظفين في تحقيق الأهداف، وتحسين كمية ونوعية العمل المقدم ومن خلال التكوين يكتسب العامل مهارات وقدرات ذهنية وحتى معرفية وهذا متأكدة الفرضية الأولى.

* طريقة الإدارة بالأهداف تكون أهدافها واضحة ودقيقة وواقعية، وهذا ما يساعد على حسن استخدامها في تقييم الرضا العامل ينفي المؤسسة عن طريق اللقاءات التي تكون بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف وهذا ما توضحه الفرضية الثانية.

* يساهم التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال تكوين وتدريب عمالها عن طريق الاحتكاك بالآخرين حتى يكسب العاملين مهارات وخبرات في ذلك وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى، وهذا ما تأكده الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة التي ترتبط بالتكوين وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية استطعنا أن نلخص مجموعة من النتائج :

- يساعد التكوين في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل، وتوثيق العلاقة بينهم وبين الإدارة
- التكوين يعتبر من أهم الإجراءات التي ترفع من قيمة المؤسسة وتعظم مكانتها بين المؤسسات.
- زيادة الإنتاجية والأداء والولاء التنظيمي.
- تسعى المؤسسة بدورها إلى تحقيق البقاء والإستمرار والتوسع.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نستخدم بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تبني التكوين لما له من آثار إيجابية على المؤسسة والعاملين.
- جعل التكوين كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- يجب على كل المؤسسات الراغبة في تحقيق أهدافها أن تهتم أكثر بتكوين العاملين لديها.
- تطوير آلية التكوين في المؤسسة من خلال الخبراء والمختصين في هذا المجال.

آفاق الدراسة:

بالرغم من المجهودات التي بذلناها في إنجاز هذا العمل، تبقى هناك ثغرات هي بمثابة آفاق للدراسة تصلح لأن تكون عناوين لبحوث مستقبلية، وفي هذا الإطار يمكننا أن نذكر:

- دور التكوين في تثمين أو تنمية الموارد البشرية
- مكانة التكوين في إستراتيجية تطوير المؤسسة
- دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- أمين ساعاتي, إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق, دار الفكر العربي, مصر القاهرة, 1998.

2- أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , دار النهضة العربية , بيروت لبنان , 1983 .

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون سنة نشر..

4- إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر،

5- بوفلجة غياث، الأسس التقنية ومناهجها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984.

10- بوفلجة غياث , مبادئ التسيير البشري , دار الغرب للطباعة , الجزائر 1998.

11- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.

12- حنفي محمود سليمان, السلوك التنظيمي و الإداري, دار الجامعة العربية مصر الإسكندرية 2001 .

13- خالد عبد الرحيم الهيثي , إدارة الموارد البشرية , دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع , الأردن عمان الطبعة الأولى 1997.

14- خضيركاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

15- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

16- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة). الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .

17- رونالدي ريجيو المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، القاهرة ، مصر ، 1999.

18- رفاعي محمد الرفاعي، اسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية دون سنة.

19- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار السلاسل، الكويت الطبعة الثانية 1979 .

20- زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009.

21- سهيلة عباس، القيادة الابتكارين و الأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

22- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

23- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

24- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة. 2004 .

25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

26- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي،

27- صالح عودة سعيد , إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة لبيا , طرابلس 1994.

28- عدنان اسكندر , تدريب الموظف , منشورات كويدرات , لبنان بيروت 1973.

29- علي السلمي , التدريب الإداري , دار المعرفة , مصر القاهرة 1970 .

30- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق.

31- عمر وصفي عقيلي , إدارة أصول و أسس و مفاهيم , دار الزهراء , عمان الاردن , 1979.

32- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطور، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنضمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981 .

33- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

34- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.

35- نظمي شحادة , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء ، الأردن , عمان0 200.

36- فاروق عبدو فليه، السيد حمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2005.

37- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي دار الكتب العلمية، لبنان بيروت، الطبعة الأولى 1986.

38- كمال نور الله , إدارة الموارد البشرية, دار الطلاسم , سوريا , دمشق , الطبعة الأولى 1992 .

39- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.

40- محمد جمال برعي،فن التدريب الحديث في مجالات التنمية،دار الجامعة العربية،مصر القاهرة الطبعة الأولى 1973.

41- محمد عثمان - إسماعيل حميد , إدارة الموارد البشرية , دار النهضة العربية , القاهرة 1993.

42- محمد سعيد سلطان , إدارة الموارد البشرية , دار العرب, لبنان، بيروت 1993.

43- مؤيد سالم،عادل حرحوش صالح،إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتجي، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 2002.

44- محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

45- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي. دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010 .

46- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

47- أحمد عادل راشد , مذكرات في إدارة الإفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت، 1981.

المجلات والمذكرات:

1- ثابت إحسان تحدم، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلة د17، العدد 7، العراق، 2011.

3- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويون والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،(منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

4- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة غزة.

5- جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي. دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدبن، العدد 97، المجلد 2، 2010، العراق.

6- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص-دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب حليب- الحضنة بالمسيلة- مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

7- عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007 .

8- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، مذكرة . ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010 .

9- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا،الأردن، 2013.

10- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008 .

المراجع باللغة الفرنسية

1- andree petit laurant balang jean louis beigeron , gestion des ressourres laumaines une approche et intégee 3 one zdit paris 1984 p 14 .

2– Adeyinka Tella, & all, "Work Motivation Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, library Philosophy and Practice (e–journal), university of Nebraska– LINCON ? 2007 ? p4.

3– Gamage Dinoka Nimali Perera and all, Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector, ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES & EDUCATION, VOL3, No,January , 2014,P197.

4– Brikend Aziri, Job Satisfaction: A literature Review, Management Research And Practice, Vol. 3 Issue4, 2011.

استمارة البحث

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية على مستوى جامعة يحي فارس بالمدية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع:" التكوين وأثره على الرضا الوظيفي" ارتأينا انحاز استمارة بحث من أجل معرفة مختلف الآراء حول هذا الموضوع ويسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة والمتضمنة في هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، راجيا منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، أملا بذلك الاستفادة من خبراتكم، واعدا إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

*** البيانات الشخصية والمهنية:**

1. الجنس:
- ☐ **ذكر**
- ☐ **أنثى**

2. السن:
- ☐ **أقل من 30 سنة**
- ☐ **بين 30 و 39 سنة**
- ☐ **بين 39 و 49 سنة**
- ☐ **أكثر من 49 سنة**

3. الخبرة:
- ☐ **5 سنوات أو اقل**
- ☐ **من 6 إلى 15 سنة**
- ☐ **من 16 إلى25 سنة**
- ☐ **26 سنة فما فوق**

4. المستوى التعليمي: ☐ متوسط أو أقل

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ ليسانس

☐ دراسات عليا

5. الفئة المهنية : ☐ عون تنفيذي

☐ عون تحكم

☐ إطار

المحور الأول: التكوين

1. هل التكوين الذي تابعته له علاقة مع منصب عملك؟

نعم ☐ لا ☐

2. قبل التكوين هل واجهت صعوبات في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

3. ما هي فائدتك من التكوين؟

☐ تحسين المستوى

☐ الترقية

☐ المشاركة في مشروع محدد

☐ التكيف مع المنصب الجديد

4. هل هناك متابعة للتكوين من طرف رؤسائك؟

نعم ☐ لا ☐

5. بعد التكوين حدد تأثيره على الإنتاجية؟

☐ جيد

☐ جيد جدا

☐ رديء

☐ لا أثر

6. هل التكوين الذي تابعته أثر على أدائك لأجل المؤسسة؟

☐ لم يؤثر

☐ قليلا

☐ كثيرا

7. بعد التكوين ما هو تقييمك ؟

☐ راضي

☐ غير راضي

☐ جد راضي

☐ محايد

8. كيف تم اختيارك للتكوين؟

☐ أسلوب إداري

☐ أسلوب توجيه

☐ أسلوب مفروض

9. هل أنت راض بأدائك المتحصل عليه من التكوين؟

☐ راضي

☐ غير راضي

☐ جد راضي

☐ محايد

10. في نظرك مدة التكوين كانت كافية أو غير كافية؟

كافية ☐ غير كافي ☐

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

11. الأجر الذي تحصل عليه هل يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12. هل تضطر لمزاولة عمل إضافي خارج المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13. هل تراعي المؤسسة معيار كفاءة وفعالية العاملين أثناء الترقية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14. هل الترقية متاحة لجميع العمال في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية عندما تحصل على حوافز؟

نعم ☐ لا ☐

16. هل دورك في المؤسسة واضح بالنسبة لك؟

نعم ☐ لا ☐

17. هل تشعر بحرية مقبولة ونوع من االستقلالية في أداء مهامك دون تدخل مباشر من الرئيس؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18. هل يساهم رئيسك المباشر في مساعدتك حين تجد صعوبات في العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19. هل أوقات الراحة متوفرة ومناسبة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐