وزراة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس – المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

من إعـداد الطالبتين:

- **لعريبي نجية**
- **سعدودي باية**

تحت إشراف الأستاذة:
ـ قويدر الويزة

لجنة المناقشة:

د. شبوطي حكيم.....رئيسا.
د. قويدر الويزة.....مشرفا ومقررا.
د. شريفي خيرة.....عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية :2017/2016

جامعة دكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع علامة في(×) في المربع المناسب لإجابتكم.

علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف نتعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

من إعداد الطالبتين :

- لعريبي نجية
- سعدودي باية

تحت إشراف الأستاذة:

قويدر الويزة

قائمة المحكمين للاستبيان:

أ. شريفي خيرة

أ. طهراوي حياة

أ. العيداني حبيبة

أ. اتشي شعيب

أ. بولصنام محمد

المحور الأول :البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (×) في الخانة التي تتوافق مع إجابتكم.

1. **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2. **العمر** :

من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3. **الحالة الاجتماعية** : أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4. **المؤهل العلمي** :

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5. **الخبرة المهنية** :

من سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر ☐

6. **عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها:**

لا يوجد ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات ☐

- **المحور الثاني : الأسئلة الخاصة بأبعاد تسيير الكفاءات البشرية**

العنصر	الرقم	الفقرات	درجة الموافقة		
			نعم	لا	لا أدري
تخطيط الكفاءات	01	يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من العمال بصفة دورية			
	02	تعتمد المؤسسة على الأسلوب التوقعي لتشغيل الكفاءات			
	03	التحديد الواضح للمناصب الواجب شغلها			
اكتساب الكفاءات	04	تقوم المؤسسة باستدعاء بعض من عمالها لشغل الوظائف عند الحاجة			
	05	تعتمد المؤسسة على عمال استشاريين عند الحاجة			
	06	تلجأ المؤسسة إلى استقطاب عمال من مستشفيات أخرى			
تنمية الكفاءات	07	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية في التنمية البشرية للتعامل مع المرضى			
	08	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من أجل تطوير مهاراتهم			
	09	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من أجل رفع من أدائهم			
استخدام وتقييم الكفاءات	10	تتم عملية تقييمك بصفة منتظمة			
	11	تتميز عملية التقييم بالعدالة والشفافية			

- **المحور الثالث: الأسئلة الخاصة بعوامل الرضا الوظيفي**

العنصر	الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرضا عن الأجر	01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشية					
	02	الأجر الذي أتقاضاه هو عادل مقارنة مع زملائي في العمل					
	03	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
الرضا عن محتوى العمل	04	المهام التي أقوم بها متنوعة					
	05	إجراءات العمل الذي أقوم بها سهلة					
	06	يتوافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي					
	07	أشعر بالرضا عن عملي					
الرضا عن فرص الترقية	08	تتوفر فرص الترقية في عملي					
	09	توفر لي المؤسسة فرص التدريب التي تؤهلني للترقية					
	10	يتلاءم عملي مع عدد سنوات أقدميتي					
الرضا عن نمط الإشراف	11	يفوض لي المشرف بعض الصلاحيات					
	12	يساعدني المشرف في حل المشكلات التي تواجهني في العمل					
	13	تعليمات مشرفي واضحة					
الرضا عن جماعات العمل	14	أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل					
	15	أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل					
الرضا عن ظروف العمل	16	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي					
	17	الظروف المادية لعملي(الإضاءة، التهوية....)هي ملائمة					

مقدمة الفصل :

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية من المواضيع الحديثة التي أسالت حير العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال تسيير الموارد البشرية ،حيث أصبح الاهتمام بالمورد البشري من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفء هو رأس مال الفكري للآية مؤسسة لما يملكه من معارف و مهارات و خبرات وللرفع من كفاءته يحتاج إلى تنمية قدراته وذلك باستخدام عدة طرق و أساليب تنموية في ظل إتباع ميكانزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية و العامة للمؤسسة.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل إلى الكفاءات البشرية .

المبحث الثاني : تنمية الكفاءات البشرية .

المبحث الثالث : ماهية تسيير الكفاءات .

المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات البشرية.

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى ،حيث حضي هذا المفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق و النجاح ،حتى و إن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات ،خصائصها و أهميتها ،أبعاد الكفاءات ،وكذا أنواعها و مستوياتها.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الكفاءات البشرية

أولا : مفهوم الكفاءات البشرية.

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر ووضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معه و من هذه المفاهيم نذكر ما يلي:[1]

1 . المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة ،تنتج عموما عن حالة تعلم ،وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية ،و الكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان ،و تظهر على مستوى حركات المؤسسة ،كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية ،و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية ومع الإنجازات الفنية و الإكتسابات المدرسية .

2 . القدرة: إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال علمي ونظري ،فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة ،كحفظه لأحداث تاريخية أو مقطع شعر، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه ،تدخل ضمن قدرة واحدة و هي القدرة على التذكر.

3 . الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو أو النضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر الشروط الضرورية، و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة معينة، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

---

[1]. مصنوعة أحمد، "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة شلف ، 3-4 ديسمبر 2012 ، ص: 05 .

4 . الانجاز : ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد ، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح و الدقة ،فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

5 . السلوك : السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها، واكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات و المعارف و فيما يلي سنورد مجموعة من التعاريف الخاصة بالكفاءات .[1]

تعرف الكفاءات بأنها :" مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين". [2]

تعريف أخر :" يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار و ضياع الموارد بدون جدوى "[3].

ويعرفها لوك بايور على أنها :"هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط وبشكل أوسع ،الكفاءة هي الاستعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل [4].

ويعرف G.leboterf الكفاءات بأنها:" القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في الإطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ،كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"[5]

---

[1]. مصنوعة أحمد، "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**"،مرجع سابق ، ص: 6.

[2]. عبد الحميد برحومة ، طلال زغبة ،"**تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخلة الحديثة لتسيير الكفاءات**" ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 21-22فيفري 2012.

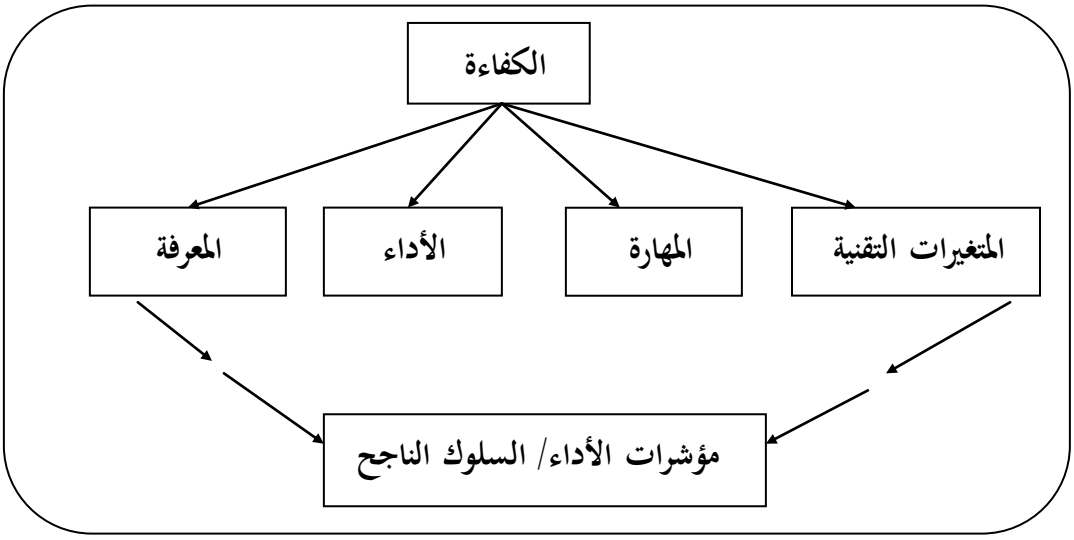
[3]. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال ،" **مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارة و المديرين**" ، دار الجامعة الجديدة ،مصر ،2003،ص: 19 .

[4]. كمال منصور ،سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى** "،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ،العدد السابع ،جوان 2010، ص: 50.

[5]. مهديد فاطمة الزهراء ،قبايلي أمال ،"**دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية** "،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ، الجزائر ،21- 22 فيفري 2012.

ويقصد بالكفاءة ":هي المبادرة أو المسؤولية فيمل يخص الحالات المهنية ،في التوجيهات كما في الأداء الكفاءة مقدرة جماعية ...التزام يأتي من الفرد ..،الكفاءة هي معرفة معمقة ،معرفة علمية ،معترف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات " ،وحسب CAIRD يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة و المهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين وبدعم ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم (1 . 1): بنية التمثلية لكفاءة المؤسسة



المصدر:كمال المنصور، سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**" مرجع سابق ،ص: 50.

واستنتاجا مما سبق من التعاريف ،تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريفا لها، أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات و الخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات و المهارات العالية ،فالكفاءات البشرية إذن هي "**تلك المعارف و القدرات و المهارات المتوفرة في شخص ما و التي يتمكن من خلالها أداء واجباته و أعماله بفعالية أكثر ،و بتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها** ".

ثانيا : أهمية الكفاءات البشرية .

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي ثم الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا المستوى التنظيمي.

1 . أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

ينتج عن الحقائق لتي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة، [1] على المستوى البشري ،تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب و لازال مسيطرا في العديد من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات الذي بدأ استخدامه منذ نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي ،و يقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية ، والمؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة مهنية أو منصب معين .[2]

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد ،و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

_ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

_ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

_ أمام تضخم الشهادات (و هو خاصة ما نلاحظه في الجزائر) ،و بالرغم من أهمية المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية ، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم ، و بالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

_ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل و هذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية .

---

[1]. رحيل أسيا ،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء**" ،مذكرة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال ، جامعة محمد بوقرة ،بومرداس 2010-2011،ص: 22.

[2]. ثابتي الحبيب،" **تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ،التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة** "،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ،8 – 9 مارس 2005،ص: 244.

_ ضرورة التكيف السريع و المستمر مع المتغيرات البيئة و التنظيمية.[1]

و منه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية ،وتنامي القابلية للاستخدام ،وقابلية الحركة في سوق العمل،و تقاسم السلطات، ومنه الاستجابة للاحتياجات المؤسسة من جهة ،وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير و الرقي ، وتحقيق الذات من جهة أخرى .

2 . أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

_ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التآزر بين الأفراد ، فالكفاءة لاترتبط بالفرد الواحد فقط ،حيث هناك علاقة تأثير متبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير بتلك التي يحققها الفرد لوحده .

_ نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ،و مجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة أدت هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية ، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .

_ المساهمة في حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير ، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد ،و تزرع فيم روح التعاون و التآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات و ذلك لخدمة أهداف المؤسسة .[2]

---

[1]. رحيل أسيا ،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء**" ، مرجع سابق ،ص: 22.

[2]. رحيل أسيا ، المرجع نفسه ،ص : 23.

3 . أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية :

أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ، وكذا تغيرات الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف ، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها :

_ تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف الأفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو مرسمين، أو حتى متعاقدين شركاء....الخ.

_ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب و هذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية ، حيث انتشرت ثقافة توظيف و الاستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد .

_ لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العلم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير و تنظيم أعمالها مثل:الأجور ، العطل ، إعداد تقارير الترقية ، المسار المهني ...الخ حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

_ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها ، ولن يأتي ذلك إلا بنشر و تعميق استخدام و تطوير أنظمة للتعليم و التدريس تتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فرص التزويد الدائم و المحدد بالكفاءات و المعلومات .[1]

3 . أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة :

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة ، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية

[1]. علي السلمي ،"**خواطر في الإدارة المعاصرة** "،دار غريب للنشر ، القاهرة ،2001 ،ص: 355.

والإستراتجية للمؤسسة ،إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي و تبرز أهمية الكفاءات على المستوى المؤسسة فيما يلي :

_ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين .[1]

_ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، و الكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها التحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة و التطورات التقنية ، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع ، و الشيء الذي دفع المؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها .

_ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة و الذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة..الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء..الخ) لذا فإن المؤسسة تتولى اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينهما و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

_ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات.. الخ) ولكن جهل هؤلاء و عدم درايتهم و إدراكهم بكيفية التوفيق و التحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة ، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها الاستغلال موارد عمالها ،عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت ،إذا وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة. [2]

المطلب الثاني : خصائص و أنواع الكفاءات البشرية.

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر و المكونات المنظمة إذ تتميز بخصائص يمكن من خلالها تميزها عن غيرها من الموارد كما توجد الكفاءات في عدة أنواع سنحاول التطرق لها من خلال هذا المطلب.

---

[1]. ثابتي الحبيب ، ،" **تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ،التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة** "، مرجع سابق ،ص: 245.

[2]. على السلمي ،"**خواطر في الإدارة المعاصرة** "، مرجع سابق ، ص ص:122 . 123.

أولا : خصائص الكفاءات البشرية :

باعتبار الكفاءات مصدر أساسيا في المنظمة فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

1 . **مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة** : فالطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة ، فمثل بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا و بالتالي يزداد ما يضيفنه من قيمة للمنتج أو الخدمة ، وبقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما و مميزا .

2 . **أن تكون الموارد نادرة** : أي أن يكون فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة ، أخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة .

3 . **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد** : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد للموارد و الكفاءات البشرية ما يلي :

_ طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .

_ صعوبة تحديد دقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تدخل النشاطات المختلفة.[1]

_ صعوبة التكرار

_ العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات .

_ عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بالمورد مماثل له على مستوى لإستراتيجية من طرف المؤسسة.

[1]. سملالي يحضية ،بلال أحمد،" **أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية**" ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،9 – 10 مارس 2004،ص ص: 157 – 158.

ثانيا : أنواع الكفاءات البشرية.

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل من أبرز هذه التصنيفات تصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية،و المستوى الجماعي يوافق الكفاءات الجماعات ، وأخير المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (الكفاءات الأساسية).

1 . الكفاءات الفردية :

يقصد بالكفاءة الفردية " أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية " فهي قادرة على تعبئة المعرفة الأزمة لمواجهة الحالات المختلفة .

وهناك من يرى على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ".[1]

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1 . 1) : قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة و القدرة على التفكير الاستراتيجي ، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة ،عندما يكون تحت الضغط ،كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة ،و أن يتبنى سلوكات مرنة لحل المشاكل ،و العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة .
للقيام بما يجب القيام به	مثابر يركز أمم العراقيل ، يعرف ما هو ضروري ،ويتجه نحو الأمام ،يكون قادرا على العمل بمفرده ، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك .
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و التجارية
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا و بشكل تقريبي عوض التصرف ببطئ وبدقة في عدد من الوضعيات التسيرية
إدارة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين ، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم ،ويظهر عدالة إزاءهم .

[1]. رحيل أسيا ،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء**" ،مرجع سابق ،ص :11.

اتخاذ الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على اتخاذ المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين .
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم و إنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدر المشاكل .
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين .
توظيف مساعدين مهرة	يستحسن اختيار الأشخاص المهرة و يضمهم إلى فريقه .
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية ،يمكنه التفاوض و معالجة مشاكل العمل ،يتفهم الآخرين ، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية .
إنساني و حساس	يبرهن بالاهتمام الآخرين ،حساس إزاء احتياجاتهم .
التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم ،حازم ، يعتمد على الآراء الواقعية ،لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على أن تكون هذه الأخطاء فادحة ،له القدرة للحصول على الخروج من وضعيات صعبة .
إيجاد التوازن بين العمل و الحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفيه و جاهز يته لتحسين هذه الأخيرة .
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكات متناقضة ، فيكون حازم ومرن في أي واحد فيكون حازم حيث يجب أن يكون متساهلا و في بعض الحالات يقود ويترك الآخرين يقودون

المصدر: .رحيل أسيا ،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء**" ،مرجع سابق ،ص :12.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد كالمعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية ...الخ ،التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها واكتشافها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها .

2 . الكفاءات الجماعية:

هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية ، وتنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ،[1] ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات الملائمة بينهم ، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات ، و أخيرا مؤشر التعليم الجماعي ، و التجارب ، من خلال توفير وسائل ضرورية مثل : تثمين التطبيقات المهنية ، توظيف النتائج ، إذ يعتبر أداء و سلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة .

و من أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :[2]

_ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

_ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات .

_ إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها ، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة .

_ وضع مكانة ملائمة لإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل و خصوصيات كل فرد ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

3 . الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية ، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي بلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة لإجراءات و القواعد ، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد و المتميز بالمرونة و اللامركزية .[3]

---

[1]. صالح مفتاح ،"**إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)** "،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،9 – 10مارس ، 2004،ص: 21.

[2]. سلالي يحضية ،بلال أحمد ،" **أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية**"، مرجع سابق ،ص: 139 .

[3]. رحيل أسيا ،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء**" ،مرجع سابق ،ص: 14.

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية ،[1] فالمتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة ، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للإفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء فردية أو جماعية ، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي المؤسسات الكفء.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها و المتمثلة في :[2]

_ قاعدة المعرفة :

و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات...الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية .

_ إطار المعرفة :

يتمثل بدوره في تحديد العلاقات مابين الوحدات العلمية و المعرفة ، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، و السياسات المحددة لها.

_ ديناميكية المعرفة:

عبارة عن التفاعلات مابين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية .

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ودرجة تعقدها و عدم استقرارها .

---

1. سملالي يحضية ،" **أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية**"، مرجع سابق ،ص:140.

2. موساوي زهية ،خالدي خديجة ،"**نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات :الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**" ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ،8- 9 مارس 2005،ص: 178.

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية

أولا: أبعاد الكفاءات البشرية.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية و هي :

1 . **المعرفة** :

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص ، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل : تقنيات المحاسبة تقنيات السكرتارية ...الخ و هي معلومات قابلة للنقل من شخص آخر .

2 . **المهارة** :

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة ، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا ، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال ، الأنشطة ، الإجراءات ، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعني....الخ وتختلف هذه المهارات من مستوى إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.[1]

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات ، الكفاءات ، والمعرفة فالكفاءات ترتبط بالمهارات و بالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزاء من معارفها ، كنا تشير المهارات إلى المعرفة الممكنة استخدامها أو توظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة ، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذا تظل حبيسة في عقول الأفراد وقد تندثر معهم ، وفي الأحيان أخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها و إظهارها .

3 . **السلوكات** :

تتمثل في مجموع المواقف و الميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب ، الدقة ، روح المبادرة ....الخ، سواء كان سلوك إنساني في علاقته

[1]. أحمد القطامين عطا لله،"**التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية**" ،دار مجدلاوي ،عمان ، 1996،ص:39.

بالمؤسسة إيجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها ، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المؤسسة ، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي :

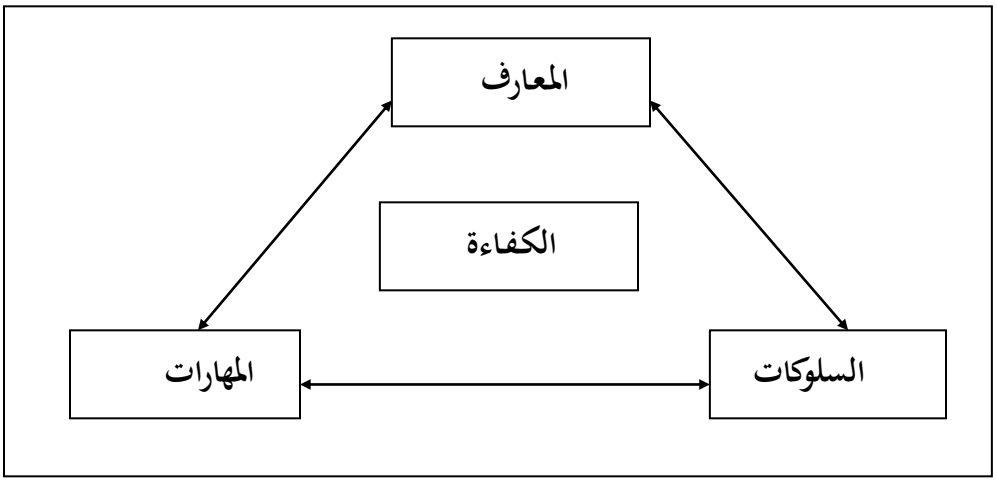
_ السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان .

_ السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل .

_ السلوك الإنساني متجدد و متغير بحسب تغير الأهداف و الظروف المحيطة .

و يتضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

الشكل (1 . 2) : الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر : رحيل أسيا ،" **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء**" ،مرجع سابق ،ص :09 .

يوضح الشكل (1 . 2) الأبعاد الثلاثة للكفاءة بحيث تتجمع هذه الأبعاد في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز ،وبذلك يمكن القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

ثانيا: مستويات الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءات ناجم عن تراكم و تجميع العديد من العناصر وهي البيانات المعلومات، المعرف، و الخبرة وفيما يلي سنحاول شرح هذه المستويات :[1]

1 . **البيانات:**

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة ، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها و تنقيحها ، وتحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي ، كما تعتبر المواد و حقائق مواد خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة .

2 . **المعلومات** :

هي في الحقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطورها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقسيم النتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في الحوار أو النقاش .

3 . **المعرفة** :

يرى Druckerالمعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.[2]

4 . **الخبرة:**

هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

---

[1]. بن جدو محمد أمين ،"**دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور بورج بوعريرج**" ، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف ،2012 – 2013،ص : 06.

[2]. نجم عبود نجم ،"**إدارة المعرفة– المفاهيم الإستراتيجية و العمليات** "،الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005، ص: 26.

ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي :

الشكل رقم (1 . 3): مستويات الكفاءة



المصدر : بن جدو محمد أمين ،"**دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور بورج بوعريرج**" ، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف ،2012- 2013،ص :07.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا هاما في تعبئة الكفاءات الفردية وتقسيمها و تنميتها بالمؤسسة ، فالمؤسسة تعمل على بذل الجهود لبلوغ الأهداف استعانة بالكفاءات التي تسعى لتنميتها و تطويرها لتحقيق المهام بفعالية ، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهمية و أهداف تنمية الكفاءات بالإضافة إلى آليات تطويرها .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية تنمية الكفاءات البشرية .

أولا : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

هناك عدة تعار يف لتنمية الكفاءات البشرية نذكر منها :

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف و التحفيز و غيرها من وسائل تحسين أداء المؤسسة و ليست الأهداف في حد ذاتها .[1]

[1]. مصنوعة أحمد، "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**"،مرجع سابق ، ص : 7.

تعرف أيضا: الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها،بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة.[1]

كذلك تعرف تنمية الكفاءات: على أنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف و العمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية .[2]

تعرف أيضا: مجموعة الأنشطة التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المر دودية الحالية و المستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، استعداداتهم و اتجاهاتهم .[3]

ثانيا: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تكمن أهمية تنمية الكفاءات البشرية في عدة مزايا :

_ اعتبار الكفاءة كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة ترتكز على المعرفة ، الخبرة ، و المهارة مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي و قوة العمل ، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية وهو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى الموارد إستراتيجية للإنتاجية .

_ لضمان المؤسسة الاستمرارية و النجاح و القدرة على رد الفعل السريع و استباق الفعل لبلوغ ذلك ينبغي الاعتماد أولا قبل كل شيء على الكفاءات و المعارف

_ في سياق يتسم بالتضخم ألمعلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل ، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة [4].

---

[1]. نذيرة بوزيدي ،"**دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مسيرين المؤسسات الصغيرة وامتوسطة** "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 – 2012،ص: 64.

[2]. عبد الحميد برحومة ،طلال زغيبة ،"**تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات** "،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات ،21 – 22 فيفري ،جوان 2010.

[3]. براق محمد رابح الشايب ،"**تسيير الكفاءات و تطويرها ،الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية**" ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة خضيرة بسكرة ، العدد السابع ،جوان 2010 .

[4]. ربيع مزوزي ،"**دور تسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن ،الأوراس أريس** "،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قعلوم التسيير ، تخصص: تسيير المنظمات ،جامعة محمد خضير ،بسكرة ،2013–2014،ص: 44.

تكمن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من مختلف ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق بتلقائية في ما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.[1]

المطلب الثاني : أهداف تنمية الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية و تقنية لكل فرد ، فإن هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

_ زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد .

_ اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .

_ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد .

_ هي عبارة عن مفتاح بهدف لزيادة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.

_ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير ظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى الحدود .

_ هيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية ، التكنولوجيا ..) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة " .

_ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل .

_ دفع الأفراد للتعلم و التكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف .[2]

_ تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ القرارات إستراتيجية صائبة و الدقيقة .

_ تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل .[3]

---

[1]. ربيع مزوزي ،"**دور تسير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن ،الأوراس أريس** "، مرجع سابق ،ص: 45.

[2]. سلامي فتيحة ،"**تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسةدراسة حالة المديرية العملائية للاتصالات الجزائر البويرة** "،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص: إدارة أعمال الاستراتيجية ،جامعة محمد أولحاج البويرة ، 2013 – 2014 ص: 20.

[3]. عيسى ابراهيم بلوط ،"**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** "،الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ،2002 ،ص: 237.

المطلب الثالث : آليات تنمية الكفاءات البشرية .

إن تنمية الكفاءات يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل و التجربة و لا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ، ومساهمة فردية من خلال ما يملك من مكتسبات و الجهود التي يبذلها لتنمية كفاءاته وتحسين أدائه ، و لتنمية الكفاءات آليات تتمثل في :

أولا : التدريب.

1 . **تعاريف التدريب :**

هناك عدة تعاريف حول التدريب نذكر منها :

التدريب هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ، ويهدف إلى إحداث التغيرات محددة سلوكية و غنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها .[1]

كما يعرف على أنه الجهد المنظم و المخطط له لتزيد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهارتها و تغير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة .[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نورد تعريف شامل للتدريب " هو تغير في سلوك الفرد لسد الفجوات : المعرفة المهارة ،و الاتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب "

2 . **أهداف التدريب**

إن التدريب ضرورة هامة الانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و من المؤسسة و الذي يعني تحقيق معدل مرتفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي :[3]

---

[1]. على محمد عبد الوهاب ،"**التدريب و التطوير ،مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات**" ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1981،ص: 19.

[2]. بارك نعيمة ،"**تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية**" ،مجلة اقتصادية شمال إفريقيا ،جامعة الشلف ، العدد السابع ،ص: 274.

[3]. نوري منير ،"**تسيير الموارد البشرية**" ،بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون الجزائر ،2010،ص: 243.

_ الزيادة في الإنتاج: وهي الزيادة في كمية و تحسين نوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم العمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

_ الاقتصاد في النفقات، التقليل من دوران العمل .

_ الرفع من معنويات العاملين، مساعدة العاملين، تنمية العاملين.

_ تخفيض حوادث العمل ، استمرارية التنظيم و استقراره.

_ رفع مستوى الأداء، تمكين الأفراد ، إعداد العمال الجدد.

ثانيا : التكوين.

1 . تعريف التكوين :

_ يعرف التكوين بأنه الوسيلة الأساسية للاكتساب المعرفة النظرية و العملية التي من شأنها أن تمكننا من المشاركة بنشاط كبي و جيد في الحياة العملية .[1]

_ ويعرف على أنه مجموعة من الأفعال ، الوسائل ، الطرق و الدعائم التي تحدث العمال على تحسين معارفهم سلوكاتهم و قدراتهم الذهنية لازمة لتحقيق أهداف المنظمة الشخصية و الاجتماعية ، مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية و المستقبلية .[2]

2 . أهمية التكوين :

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي :

زيادة الإنتاجية و الأداء الوظيفي ، إذن اكتساب العاملين المهارات و المعارف لازمة الأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة ، و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .

يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات .

---

[1]. قدور علي ،"**أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز الميزة التنافسية للمنشأة الاقتصادية**" ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص: تسيير الموارد البشرية ،جامعة متنوري قسنطينة ،2011 – 2012،ص:18.

[2]. شنوفي نور الدين ،مرزوقي عبد المؤمن ،"**دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع**" ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ،جامعة سعد دحلب البليدة ،17 – 18أفريل 2013، بدون صفحة.

ـ يساهم التكوين في بناء قاعدة فعالة الاتصال و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم و بين الإدارة .

ـ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و ترشيد القرارات الإدارية و تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع مختلف التغيرات في البيئة .[1]

ثالثا : التعلم التنظيمي .

لقد أصبح الاهتمام بالتعلم التنظيمي أكثر شيوعا في المؤسسات المعاصرة باعتباره من الوسائل المهمة في تحقيق وامتلاك الميزة التنافسية ، لقد استخدم مصطلح التعلم التنظيمي لأول مرة في عام 1978 من قبل Argyries Sachons في كتابهما Learning Organisationnel إذ طرحا سؤالا مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم " [2]

ـ ومن هنا يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تحصل من خلالها وحدة معينة في المؤسسة سواء كانت فرد أو مصلحة أو مجموعة على معارف مفيدة من خلالها توسع المؤسسة مجموع سلوكاتها ، ونفس الشيء ذهب إليه Huler إذ يفترض بأن المؤسسة تتعلم إذا اكتسبت أي من وحداتها معرفة تعتبر فعلا مفيدة للمؤسسة وأن التعلم المنتج يسمح باكتشاف و إعادة هيكلة قيم و معايير المؤسسة و عليه يتضمن التعلم التنظيمي تحصيل معارف مفيدة تنعكس في سلوك الأفراد .

ـ و يرى الأخر أن التعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد و المنظمة ككل على تطوير و استخدام الأساليب المعرفية ، أنها عملية تعليم و تعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تضع الأفراد العاملين و المعرفة في مركز المنظمة و عليه فإن التعلم التنظيمي هو العملية التي تقوم خلالها المؤسسة ببناء و تنظيم معارفها .[3]

---

[1]. بن قايد فاطمة الزهراء ،"**دور الإستراتيجية الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية**"،مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص: تسيير المنظمات ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2010- 2011،ص: 53.

[2]. سعد غالب ياسين ،"**إدارة المعرفة –مفاهيم النظم و التقنيات** "،دار المناهج للنشر و التوزيع ،الأردن ،2007 ،ص: 125.

[3]. بوزيد وسيلة ،"**مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية ،دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص :الإدارة الإستراتيجية ،جامعة سطيف 2011- 2012 ،ص: 68.

وعليه فالتعلم التنظيمي يتضمن :

_ تحسين الأنشطة من خلال المعرفة و الفهم الأفضل .

_ الوعي باكتساب معارف وطرق تفكير جديدة .

_ يعكس التغير في سلوك الأفراد .

_ يتحقق في إطار اجتماعي من خلال التفاعلات مع الآخرين .

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يمكن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي و يعتمد ذلك بشكل أساسي على التعلم المستمر الذي يمكن الأفراد من الإبداع و خلق أفكار جديدة قد تؤدي إلى خفض الملموس في خلق الإنتاج و بالتالي تشكيل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة تؤدي إلى الابتكار و إدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج و الخدمات .

رابعا : التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم المواضيع التي تطرق إليها الكثير من رواد الفكر الإداري فإن تحفيز الفرد ليس بالأمر الهين و ذلك راجع لتنوع الحاجات و الرغبات و الدوافع و يمكن تعريف التحفيز على انه :

يعرف على أنه مجموع الدوافع التي تدفع لعمل شيء ما .

يعرف على أنه تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بنوعية الفرد النفسية .[1]

و كتعريف شامل للتحفيز يعرف على أنه : "**مجموعة من العوامل و المؤثرات و المعزيات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدم نتيجة للأداء المتفوق و المتميز ، و تؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أداءه و إنتاجه مرة أخرى** "

[1]. الداوي الشيخ ،"**أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية**"، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،العدد السادس، 2008 ،ص:13.

ـ يمثل التحفيز المحرك الذي يحرك الكفاءة حيث تعطي الثنائية (كفاءات ، تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الرابحة في تطوير مساره و تحسين أداءه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية و العلمية و السلوكية بالتكوين و غيرها من أساليب تطوير الكفاءة كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها و من ثم محاولة تطبيق هذه المعارف و إبراز هذه الكفاءات في مجال العمل و هو ما ينعكس على الأداء وهنا ما نريد تحفيزه ليس فرد أو عامل عادي و إنما عمال ذوي كفاءة عالية و هنا قد نواجه صعوبة في عملية التحفيز و تحديد نوعية الحافز ، حيث تقوم المؤسسات بإتباع استراتيجيات للتحفيز وذلك حسب نوعية العامل المستهدف و تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية ، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تصنف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات و تصنف الإستراتيجية إلى :

1 . إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء :

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا و رأس المال و الموارد البشرية إلا أنه و في العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول و الثاني مع إهمال الثالث بالرغم من أهمية الإستراتيجية ، وهذا بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية و الكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية ، وبالتالي فالأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تميز العاملين و الكفاءات و هذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو كمية أو توفير وقت العمل ، أو أي مورد مالي أخر ، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة الأفراد العاملين [1].

2 . إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة :

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات معرفية و معرفة أداء العمل ، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد المهارات "وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصص لكفاءات له بما يجعلها في حقلها و المهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة ، و المهارات العمودية التي تعبر عن قابلية للقيام بوظائف كالتنسيق و التدريب و القيادة ، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي

[1]. ربيع مزوزي ،"**دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن لأوراس أريس** "،مرجع سابق، ص: 92.

يمتلكها الفرد ، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة و تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية .[1]

المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات و استخدام ذلك في الميادين فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج و النمو الاقتصادي ، كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الأداء داخل المؤسسة ، حيث تقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين ، التوظيف و غيرها و ضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات و كذا مجالات تسيرها .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات البشرية

أولا: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية.

يمكن إعطاء بعض التعريف لمفهوم تسيير الكفاءات البشرية يمكن إيجازها كتالي :

يمكن تعريف تسيير الكفاءات عل أنها "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد ، بهدف استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين ، التوظيف و الاختيار و غيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي ".[2]

كما تعرف على أنها: عملية خاصة لجذب و تطوير و تجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف و ضمان النمو .

وتعرف بأنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائد ، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط ".[3]

---

[1] . ربيع مزوزي ،"**دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن لأوراس أريس** "،مرجع سابق ،ص : 93.

[2] . كمال منصوري ،سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى** "، مرجع سابق ،ص : 50.

[3] . ابراهيم عاشوري ،حمزة غربي ،"**نحو الدفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات**"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة 22 – 23 فيفري 2012،ص:09.

وتعرف أيضا: "على أنها عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين ، أي اعتبر نمط أو أسلوب من أساليب تسير الموارد البشرية ، وذلك باستقطاب الكفاءات و تمكينها من تطوير و تحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية .[1]

ويمكن القول أن تحقيق تسير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي :[2]

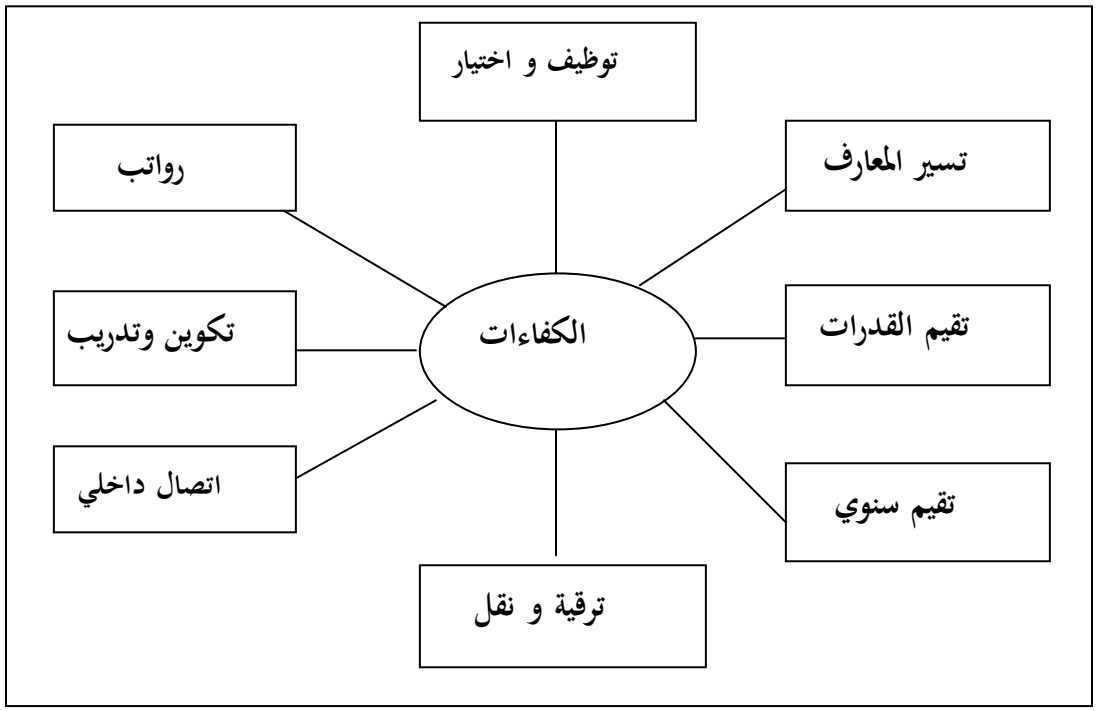
ومن هنا يمكننا إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات البشرية: هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها وتنميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة ".[3]

[1] . زكية بوسعد ،**أثر برامج تقليص العمال غلى الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة باتنة ،الجزائر ،2008،ص33.

[2] . كمال منصوري ،سماح صوح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى** "، مرجع سابق ،ص: 55.

[3] . عذراء بن شارف ،"**التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية** "،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،علم المكتبات ،تخصص: نظم المعلومات و إدارة المعرفة ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة متنوري ،قسنطينة 2008 – 2009 ،ص:272 .

الشكل رقم (1 . 4) : الكفاءات محور تمركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر:كمال منصوري ، سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى**"، مرجع سابق ، ص: 55.

ثانيا : أهداف تسيير الكفاءات البشرية

هناك بعض الأهداف لتسير الكفاءات نذكر منها ما يلي :

_ وضع أسس عملية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

_ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.

_ ترقية تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، و التأكد أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها .

_ تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر .

_ التمكن من تقيم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل ، تحديد أنسب نظام التحفيز .

_ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها ، فيحس العامل بالانتماء.

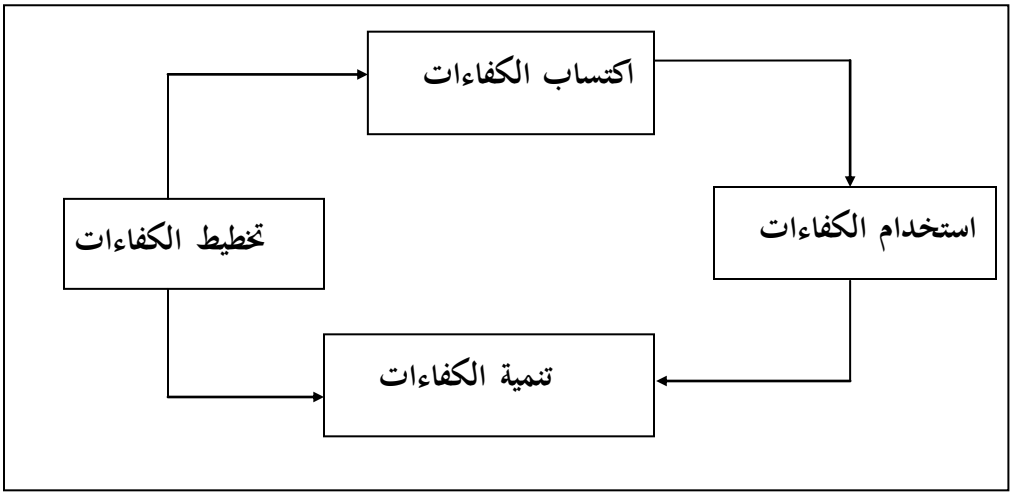
_ زيادة فرص الإبداع في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .

_ متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة ، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها و تحسينه بصفة دائمة .[1]

المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسير الكفاءات البشرية .

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم أي يجب تسييرها و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية :

الشكل رقم (1 . 5) :مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: سلامي فتيحة ،**تسير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** ، مرجع سابق ص:25 .

من خلال هذه المراحل تعمل تسيير الكفاءات على التقييم المستمر لما قام به الأفراد باستخدام المؤشرات التي تسمح بتقييم مردود الكفاءات داخل المؤسسة ،وبالتالي تمكن من تحديد نقاط القوة و التركيز عليها و نقاط الضعف و معالجتها ،وتحديد نظام التحفيز المناسب بناء على نتائج هذا التقييم إضافة إلى اتخاذ الإجراءات الصحيحة كلما لزم الأمر ذلك.

1 . **تخطيط الكفاءات :**

[1]. عذراء بن شارف ،"**التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية** "،مرجع سابق، ص: 272.

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة ، وتكون نتيجة فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها ، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكسف عن مختلف المعارف العلمية و السلوكات اللازمة لها ، وتستعمل المؤسسة الأسلوب التوقعي لتشغيل الكفاءات .

2 . اكتساب الكفاءات:

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المؤسسة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى .

3 . تنمية الكفاءات :

و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ،و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ، المعرفة العلمية ، السلوكات .

4 . استخدام و تقييم الكفاءات :

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدرب و اكتساب المهارات و التعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة ، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و الأشخاص معنيين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات ، وبذلك تكمل دورة حياة تسير الكفاءات [1].

و الهدف من هذه المراحل المكملة لبعضها هو ضمان أحسن الكفاءات التي تود المؤسسة اكتسابها في أحسن الظروف العملية (المهنية) التي يجب استخدامها في المؤسسة رغم التغيرات التي تدخل في المؤسسة أو المشروع.

المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات البشرية

[1] . سلامي فتيحة ،"**تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"،مرجع سابق، ص ص: 25 – 26 .

الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير و المتابعة و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية من خلال العناصر التالية :

1 . إعداد مواصفات الكفاءات البشرية :

يمثل إعداد الموصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق ، حيث يقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفية ، سواء على مستوى وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف ، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات .

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل وكذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة الميدانية ، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسئولي الوظائف، بطاقات الكفاءات ...الخ و مهما تكون الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية : [1]

_ نظرة الشاملة للكفاءات الأساسية و المهمة .

_ وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة .

2 . تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و أحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم و جداول الكفاءات الجماعية ، وهماك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها :

_ مقابلة نشاط السنوية :

حيث يجرى في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال و قد أصبحت هذه الطريقة الكلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال

[1] . كمال منصوري ،سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى** " ،مرجع سابق ،ص: 58.

الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .

_ المرافقة الميدانية :

وتسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح و مساعدتهم على التطوير ويعتمد فيها على مرجعية الكفاءات محددة و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذ لم يكون مكونا من قبل .

_ مرجعية الكفاءات :

إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الايجابي و تعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل الاستكمال و تنمية المستوى ، و بمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ بعين الاعتبار الكفاءات الضرورية و المنح و القدرات من أجل معرفة و تحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة و تسييرها ، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة الأجل إدارة الأعمال و الكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح .

طريقة مركز التقييم :

وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الأفراد من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل : المحاكاة أو ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم ، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة و يحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية :

تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية .[1]

3 . تطوير الكفاءات :

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته و دون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها، حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات الاحتلال و وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية ، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة

[1] . سلامي فتيحة ،"**تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"،مرجع سابق ،ص: 29.

تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة ، و بما أن حاملو المعرفة الأساسيين في المؤسسات هم عمالها فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة و تطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة التحكم و التكوين و التدريب و من بين هذه الأساليب نذكر منها :

_ التكوين المرتكز على الكفاءات :

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد.

_التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات :

قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات ، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة ، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في التعلم ، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم .[1]

4 . رواتب الكفاءات :

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح و تطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات و هذا ما يضعه المسيرين لجمع الكفاءات و تطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية .

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات و تقديم الخدمات تتقدم مع الوقت ، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة و بذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق و العمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و أعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم و قدراتهم في العمل .

[1] . كمال منصوري ،سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى** "، مرجع سابق ،ص: 63.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي : [1]

_ الوظيفة ، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد.

_ سوق العمل ، قيم وثقافة المؤسسة .

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجريه متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

_ الأجر القاعدي .

_ الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات و التعويضات .

_ الميزات المحتملة مثل : التأمينات .

[1] . سلامي فتيحة ،"**تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مرجع سابق ، ص: 30.

خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية و مختلف أبعادها و كذا أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة خاصة و أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، فهي تتميز بمجموعة خصائص من خلالها يمكن تميزها عن غيرها من الموارد ونجدها في شكل كفاءات فردية ،جماعية ،وتنظيمية و نتيجة تواجد الكفاءات في المؤسسة و ارتباطها الوثيق بالأفراد لابد من تسييرها بطريقة فعالة باستعمال مراحل التسيير الحديثة ،كما لها عدة مجالات يجب العمل بها و ذلك من أجل تقييم و تطوير الكفاءات ،كما يجب العمل على جذب و بناء الأشخاص المبدعين و ذلك بتنمية الخبرات و تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة إضافة إلى العمل على تنميتها و تطويرها على اعتبار أنها الثروة الأساسية في المؤسسة.

مقدمة الفصل :

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري و من خلال تعرضنا لدراسة الكفاءات البشرية و الرضا الوظيفي سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية .

حيث سنحاول تحديد دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال الاستعانة بتصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات التي تساعدنا في دراسة الحالة ،و التي من خلالها سنعمل على تفسير المتغيرات التي يحتوي عليها هذا الاستبيان ،عن طريق برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

المبحث الثالث :نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية

لكل دراسة اجتماعية علمية ميدانية مكانا تجرى فيه ،و عليه تم إنجاز هذا البحث العلمي في مؤسسة من المؤسسات العمومية الاستشفائية التي تحقق غايات الفرق العام ،وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية "بن يوسف بن خدة ".

المطلب الأول :مفهوم ونشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية.

أولا :مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية.

تعرف على أنها :ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الاجتماعي الصحي وظيفته توفير العناية الصحية الكاملة الوقائية و العلاجية لجميع السكان.

ويمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال تعريف الأطراف المتعاملين معه حيث تعتبر لدى:

ـ **المرضى** :الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الطبية لهم .

ـ **الحكومة** :إحدى مؤسساتها الخدمية المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع من النواحي الصحية للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.

ـ **الإطار الطبي** : المكان الذي يمارس فيه أعماله و مهامه الإنسانية .

ـ **إدارة المؤسسة الصحية** : مؤسسة عاملة في إطار البيئة المحيطة بها و متفاعلة مع متغيراتها المختلفة على ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفؤ و فعال.

ـ **شركات الأدوية وباقي المؤسسات المعنية** : سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية و مستلزمات طبية.

ـ **الطلبة و الجامعات** : موقع تدريبي و عملي لاكتسابهم المهارة و المعرفة الميدانية لإجراء التجارب و البحوث.

ـ **ويتضح من التعاريف السابقة** :أن المؤسسة العمومية لاستشفائية عبارة عن منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية و الوقائية و التدريبية و العلمية .[1]

ثانيا : نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية.

عرفت المؤسسة سابقا بالقطاع الصحي البرواقية ،وحاليا تعرف بالمؤسسة العمومية "بن يوسف بن خدة " وهذا ناتج لتطبيق قانون إعادة هيكلة القطاع الصحي و تحويله إلى مؤسسة إستشفائية ذات طابع إداري خدماتي تلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية وفقا للقانون الرئاسي 140-07 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 03 جمادى الأول عام 1428هـ الموافق ل20 ماي 2007 يتضمن إنشاء مؤسسة عمومية استشفائية و مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ،ويعود تاريخ الشروع في إنجازها إلى العهد الاستعماري في الخمسينات و بالضبط سنة 1958التي فتحت أبوابها للإستقبال.

المؤسسات المتفرعة عن المؤسسة الإستشفائية

ـ المؤسسة العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية حي واد القلات.

ـ المؤسسة العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية حي شريط.

ـ المؤسسة العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية بحي المحطة.

ـ العيادة المتعددة الخدمات حي 1 نوفمبر 54.

ـ المؤسسة العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية الزبيرية.

ـ المؤسسة العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية سيدي ناجي.

تحتوي المؤسسة الاشتشفائية بن يوسف بن خدة على 13 مصلحة تتمثل هذه المصالح في ما يلي :

ـ مصلحة الإستعجالات.

ـ مصلحة الأمراض الصدرية و التنفسية.

ـ مصلحة تصفية الدم.

[1].مقدم من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

_ مصلحة طب والجراحة.[1]

_ مصلحة طب و جراحة الأنف و الأذن و الحنجرة.

_ مصلحة الطب الداخلي.

_ مصلحة الجراحة العامة.

_ مصلحة حقن الدم.

_ مصلحة الأشعة و التصوير الطبي.

_ مصلحة المخبر.

_ مصلحة الصيدلة.

إضافة إلى ذلك هناك 651.

حيث العمال ينقسمون على الاختصاصات التالية:

_ الممارسين المتخصصين ، 33.

_ الأطباء العاميين، 22.

الأخصائيين النفسانيين:(شبه الطبيين ، القبلات، البيولوجيين، التخدير و الإنعاش) 374.

_ الإداريين و التقنيين، 34.

_ العمال المهنيين، 34.

_ المتعاقدين ، 154 .

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

أولا: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و المتمثلة فيما يلي:

_ ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج لشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفائي .

[1]-مقدم من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

_ ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .

_ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم.

_ يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و الشبه الطبي و التكوين في التسيير لاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

_ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

ثانيا :أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية

تطمح المؤسسة العمومية الاستشفائية لتحقيق أهداف إستراتيجية تمكنها من تحسين الخدمات الصحية لاحتلاله مكانة مميزة بين باقي المؤسسات الصحية ،فنجد من بين أهداف المؤسسة الاستشفائية ما يلي:

_ يضمن تنظيم وتوسيع الإسعافات و برمجتها .

_ يطبق نشاطات الوقاية و التشخيص و العلاج و إعادة تكييف و التأهيل الوظيفي و الاستشفاء.

_ يضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية و التخطيط العائلي .

_ يهدف إلى استعمال التكوين كأداة لتحسين الخدمات الصحية و التسيير لاستشفائي .

_ يساهم في إعادة تأهيل مستخدمين المصالح الصحية و تحسين مستواهم .

_ تنظم المؤسسة العمومية الإستشفائية في وحدات جيو صحية تغطي مجموعة سكانية معينة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية [1]

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من مجموعة هياكل الصحة العمومية الخاصة بالوقاية و التشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التكييف و التأهيل الوظيفي

[1]-مقدم من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

و يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية فيما يلي :

1 . **المدير العام** : له ثلاثة فروع يتمثلون في

_ مكتب الأمانة

_ مكتب التنظيم العام

_ مكتب الإتصال

2 . **المديريات الفرعية** : لها علاقة مباشرة بالمدير العام حيث تتفرع إلى

2 . 1 . **المديرية الفرعية للموارد البشرية** : وتتفرع إلى ثلاثة مكاتب هي:

_ مكتب الأمانة

_ مكتب تسير الموارد البشرية و المنازعات :يهتم بالعنصر البشري و الصراعات القائمة

_ مكتب التكوين : يهتم بتكوين الموارد البشرية

2 . 2 . **المديرية الفرعية للمصالح الصحية**: يتفرع عنها أربعة مكاتب هي :

_ مكتب الأمانة

_ مكتب القبول

_ مكتب التعاقد و حساب التكاليف

_ مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقسيمها

2 . 3 . **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة**: يتفرع عنها مكتبان هما:

_ مكتب صيانة التجهيزات الطبية

_ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

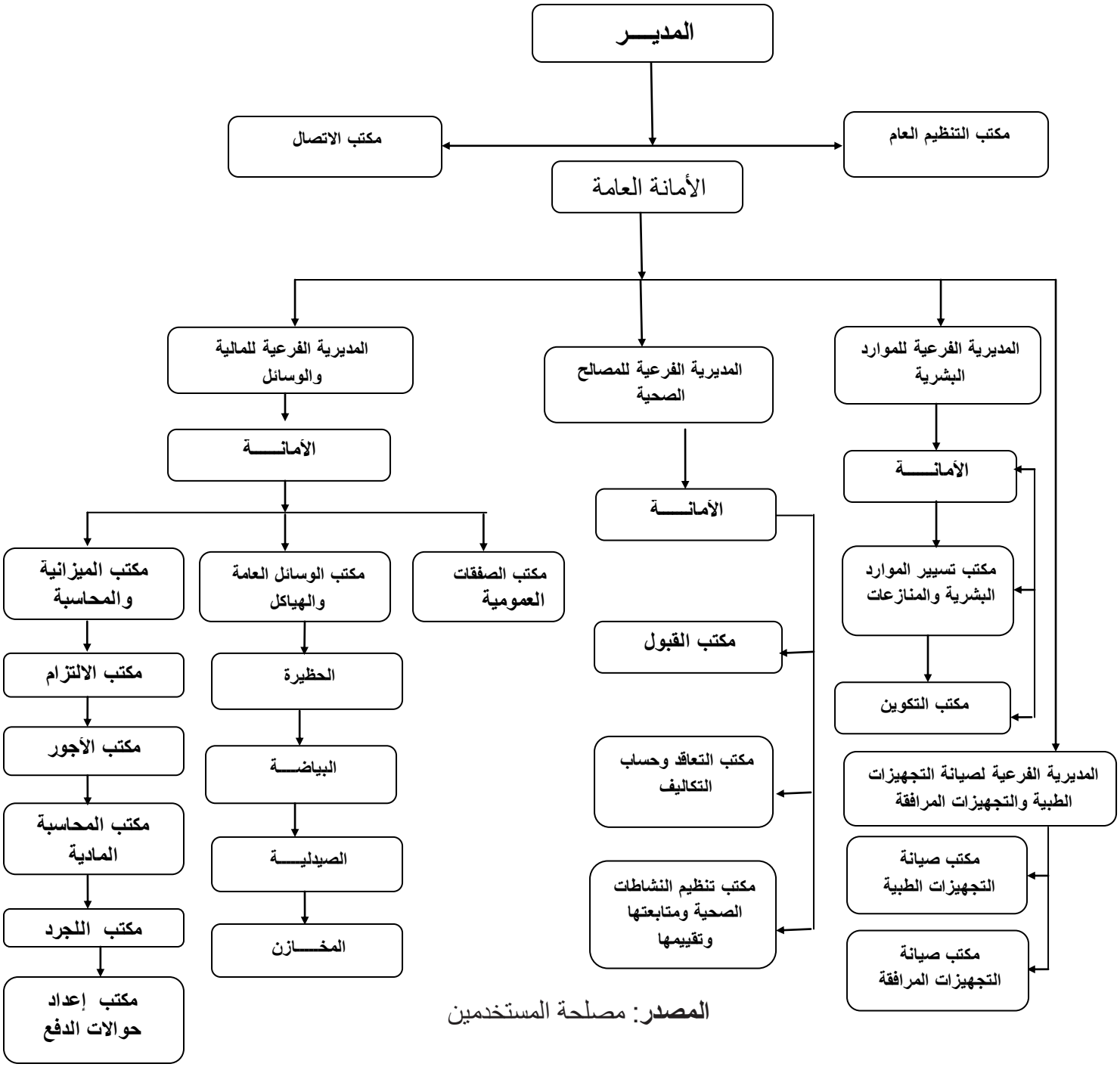
2 . 4 . **المديرية الفرعية للمالية و الوسائل** :يتفرع عنها ثلاثة مكاتب هي :

_ مكتب الصفقات العمومية

_ مكتب الوسائل العامة و الهياكل

_ مكتب الميزانية و المحاسبة

الشكل رقم (3 . 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية



المصدر: مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وسنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

المطلب الأول: نظرة عامة عن كيفية انجاز الدراسة.

1 . مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية والبالغ عددهم 651 عاملا ونظرا لصعوبة الوصول إلى بعض عمال المجتمع الأصلي قمنا باختيار فرع إدارة الموارد البشرية والمتكون من 35 عاملا، وزعت عليهم الاستبانات ، وعليه كانت الاستبانات المسترجعة 30 استبانة وتم استبعاد 05 استبانات لتلفها من طرف المؤسسة وعليه تم تحليل 30 استبانة من حجم العينة الكلية التي تم توزيعها .

2 . أدوات جمع البيانات:

قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، ويمكن شرحه كمايلي:

أولا: بناء الاستبانة: هي أحد وسائل البحث العلمي الذي يستعمل على نطاق واسع للحصول على البيانات والمعطيات، وهو عبارة عن أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي من الفحوص للإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومن أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بالمؤسسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية) .

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

المحور الأول: تسيير الكفاءات ويشمل هذا المحور على الأبعاد التالية: تخطيط الكفاءات من العبارة 1 إلى 3 واكتساب الكفاءات من العبارة 4 إلى 6 وتنمية الكفاءات من العبارتين 8و9 ،واستخدام وتقييم الكفاءات من العبارتين 10 و11.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويشمل هذا المحور على الأبعاد التالية: الرضا عن الأجر من العبارة 12 إلى 14 والرضا عن محتوى العمل من العبارة 15 إلى 18 والرضا عن فرص الترقية من العبارة 19 إلى 21 و الرضا عن نط الإشراف من العبارة 22 إلى 24 والرضا عن جماعات العمل من العبارتين 25و26 و الرضا عن ظروف العمل من العبارتين 27 و28.

ثانيا: صدق الاستبانة: ويقصد به التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله ، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، و الثاني الاتساق الداخلي

_ **الصدق الظاهري:** هذا من خلال عرض الاستبيان على المحكمين ، وقد تمّ إجراء التعديلات اللازمة عليه حسب طبيعة الموضوع وعينة الدراسة.

_ **الاتساق الداخلي:** لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه، اعتمادا على معامل ارتباط سيبرمان، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 . 1): معاملات ارتباط بين درجات عبارات تسيير الكفاءات مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	*0.420	0.015	7	**0.717	0.000
2	**0.516	0.003	8	**0.592	0.001
3	**0.542	0.002	9	**0.563	0.001
4	*0.427	0.016	10	*0.408	0.025
5	**0.531	0.003	11	*0.390	0.033
6	*0.433	0.017			

****دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01**

*** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق برنامج spss

بتضح من خلال الجدول أنّ هناك ارتباط بين أسئلة المحور الأول والدرجة الكلية للمحور حيث تراوح معامل الارتباط سبيرمان بين (0.592) في حدها الأعلى أمام العبارة (8) وبين (0.390) في حدها الأدنى أمام العبارة (10) وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) و مستوى المعنوية (0.05).

الجدول رقم (3 . 2): معاملات ارتباط بين درجات عبارات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.514**	0.003	**10**	0.567**	0.001
2	0.486**	0.006	**11**	0.567**	0.001
3	0.598**	0.000	**12**	0.533**	0.002
4	0.542**	0.002	**13**	0.471**	0.009
5	0.518**	0.003	**14**	0.367*	0.046
6	0.396*	0.030	**15**	0.350*	0.040
7	0.420*	0.015	**16**	0.380*	0.032
8	0.591**	0.001	**17**	0.480**	0.007
9	0.389*	0.034			

****دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01**

*** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أنّ هناك ارتباط بين أسئلة المحور الأول والدرجة الكلية للمحور حيث تراوح معامل الارتباط سبيرمان بين (0.598) في حدها الأعلى أمام العبارة (3) وبين (0.350) في حدها الأدنى أمام العبارة (15) وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) و مستوى المعنوية (0.05).

ثالثا: ثبات الاستبانة:

المقصود بثبات الاستبانة استقرار نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم حساب ثبات الاستبانة ،وذلك بحساب قيم ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3 . 3) :قيمة ثبات الاستبيانة

البيان	ألفا كرونباخ
2 محاور	0.722

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق برنامج spss

بذلك تكون أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات جيدة 72% بحيث تزيد هذه النسبة عن النسب المقبولة إحصائيا والبالغة 60%.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي

استخدمنا اختبار التوزيع الطبيعي كولمجوروف سمر نوف **Kolmogorov – Smirnov** للتأكد من أن توزيع أفراد العينة طبيعي وقد أضفت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (3 . 4): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

حجم العينة N	قيمة الاختبار Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة Sig
30	0.861	0.449

المصدر :تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss17

يوضح الجدول نمط التوزيع الخاص بعينة الدراسة والمكونة من30 استبيانه، وبناء على نتائج الاختبار ومستوى الدلالة التي أخذت القيمة (**0.449**) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه يمكن القول أن نمط التوزيع الذي تعتمد عليه البيانات هو التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة ونموذج الدراسة.

أولا : الأساليب الاحصائية:

بعد عملية جمع استمارات الاستبيان، اعتمدت الباحثة عدد من الأدوات الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلا عن التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss 17) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

ويمكن تصنيف أدوات التحليل كما يلي:

1 . **الأدوات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.**

تتمثل هذه الأدوات في التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.

2 . **الأدوات الخاصة باختبار نموذج الدراسة وفرضياته:**

_ معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي لأسئلة ومحاور الاستبيان.

_ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات الاستبانة.

_ اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سيمر نوف (K. S Sample 1) للتأكّد من توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل طبيعي وذلك حتى نستطيع القيام ببعض الاختبارات التي تَعتبر التوزيع الطبيعي للبيانات شرطا أساسيا.

_ اختبار **T** : لاختبار مدى معنوية معالم النموذج عند مستوى الدلالة (0,05).

_ اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروقات (one- way anova)لتحديد دلالة الفروق و الاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة

ثانيا: نموذج الدراسة:

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فقد صممت الباحثة نموذج للدراسة مع الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في هذا المجال وذلك كما يلي:

المتغيرات المستقلة: أبعاد تسيير الكفاءات البشرية التي تقاس من خلال متغيرات عديدة اعتمدت الدراسة عليها وهي:

_ تخطيط الكفاءات

_ اكتساب الكفاءات

_ تنمية الكفاءات

_ استخدام وتقييم الكفاءات

المتغيرات التابعة: ارتكزت عل عوامل الرضا الوظيفي من خلال مايلي:

الرضا عن الأجر

_ الرضا عن محتوى العمل

_ الرضا عن فرص الترقية

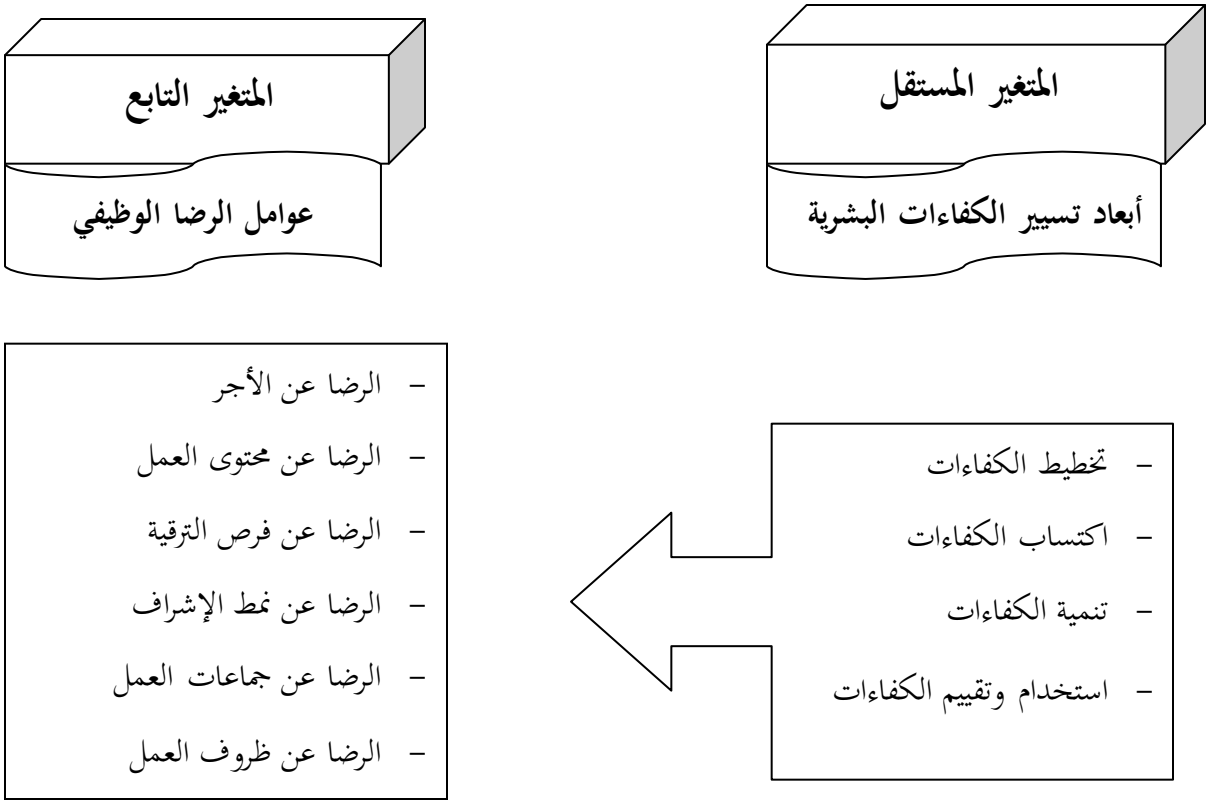
_ الرضا عن نمط الاشراف

_ الرضا عن جماعات العمل

_ الرضا عن ظروف العمل

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3 . 2): يوضح نموذج الدراسة.



نموذج من إعداد الطالبتين اعتمادا على العديد من الدراسات

المبحث الثالث:نتائج الدراسة الميدانية.

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث(الجنس ، الفئة العمرية ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ، و عدد الدورات التدريبية). ويظهر ذلك من خلال الجداول التالية:

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

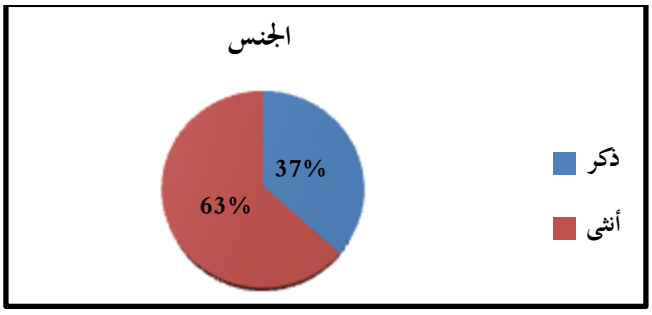
أولا: الجنس.

كانت نتائج الدراسة كما يلي :

الجدول رقم(3 . 5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	11	%36،7
أنثى	19	%63،3
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم(3 . 3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على برنامج spss

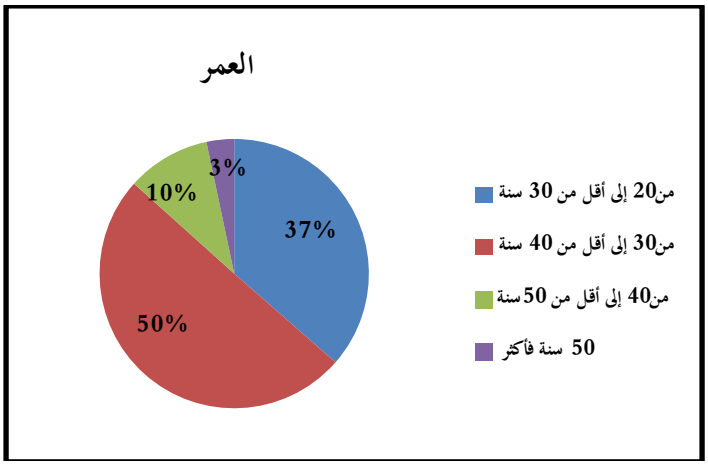
من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن العينة المدروسة تتكون أغلبها من الإناث بنسبة (63%) أما نسبة الذكور فبلغت (37%) ، وهو الشيء الذي لاحظناه فعلا من التواجد الكبير للعاملين من النساء في مستشفى البر واقية، ونضن أن هذا راجع إلى تغيير ثقافة المجتمع اتجاه المرأة العاملة في مختلف الأعمال، وكذا إثبات المرأة كفاءتها وقدراتها بالإضافة إلى تكريس المساواة بين المرأة والرجل في جميع المجالات، واهتمام المرأة بهذا المجال.

ثانيا : العمر.

الجدول رقم(3 . 6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من20 إلى أقل من 30 سنة	11	%36،7
من30 إلى أقل من 40 سنة	15	%50
من40 إلى أقل من 50سنة	03	%10
50 سنة فأكثر	01	%3،3
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم(3 . 4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على برنامج spss

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن العينة المدروسة أغلبها من الفئة العمرية من30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (50%) من إجمالي العاملين، وتأتي بعد ذلك الفئة العمرية من20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة (37%) من العينة المدروسة ،تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (10%) من العينة المدروسة ،و في الأخير نلاحظ أن الفئة لأكثر من 50 سنة قد بلغت نسبتها (3.3%) من أفراد العينة المدروسة

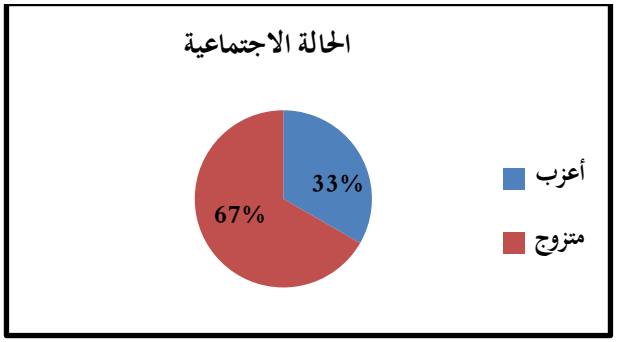
و من خلال المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة تضم فئة عمالية شبابية تتراوح بين 30 سنة و40 سنة مما يسهل مهمة الإدارة في التعاون معها من حيث التأثير فيها و توجيهيها من جهة ،و من جهة أخرى يمكن التفاهم معهم أكثر من أي فئة أخرى وهي الأكثر عطاء من حيث العمل.

ثالثا : الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم(3 . 7): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحـالة الاجتماعية	العدد	النـــسبة
أعزب	10	%33.3
متزوج	20	%66.7
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم(3 . 5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على برنامج spss

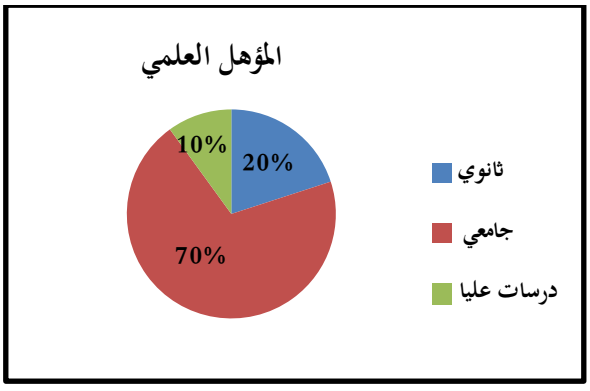
من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن العينة المدروسة أغلبها من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 20 عامل بنسبة (66.7%) بينما كان عدد العاملين الذين ينتمون إلى فئة العزاب 10 عمال بنسبة (33.3%) .

رابعا : المؤهل العلمي.

الجدول رقم(3 . 8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العـــدد	النـــسبة
ثانوي	06	%20
جامعي	21	%70
درسات عليا	03	%10
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم(3 . 6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على برنامج spss

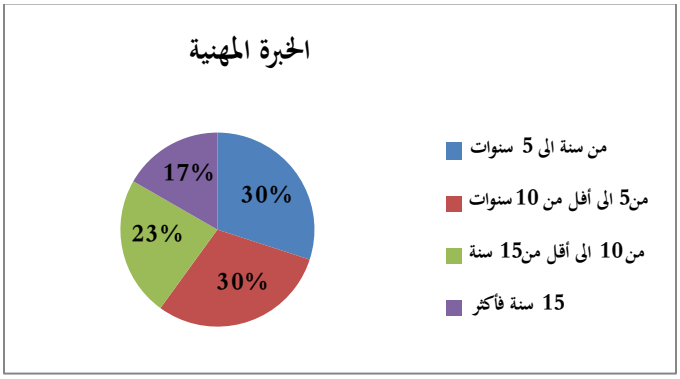
من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن العينة المدروسة أغلبها من الفئة الجامعية بنسبة (70%) ، وهذا يدل أن أغلب المستخدمين ذوي التكوين الجامعي ، وهذا ما يساعد على اكتسابهم للمعارف و المهارات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة ، ففهم طبيعة العمل في المستشفى يؤدي إلى زيادة حسن تسيير المؤسسة بينما بلغت نسبة الفئة الثانوية (20%) ، أما نسبة الفئة الخاصة بالدراسات العليا بلغت (10%) .

خامسا : الخبرة المهنية

الجدول رقم(3 . 9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة
من سنة إلى أقل من 5سنوات	09	%30
من 5 الى أقل من 10 سنوات	09	%30
من 10 إلى أقل من 15 سنة	07	%23.3
من 15 سنة فأكثر	05	%16.7
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم(3 . 7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على برنامجspss

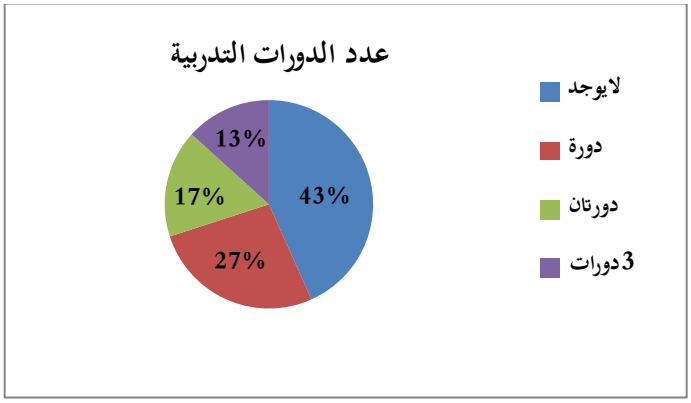
من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن هناك تساوى كل من المفردات التي تنتمي الى الفئة من سنة إلى أقل من 5سنوات ،والفئة من 5 الى أقل من 10 سنوات بنسبة (30%) ، تليها فئة أصحاب الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (23.3%) بينما الفئة من 15 سنة فأكثر فبلغت نسبتها (16.7%).

سادسا : عدد دورات التدريبية.

الجدول رقم(3 . 10): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة
لا يوجد	13	%43.3
دورة واحدة	08	%26.7
دورتان	05	%16.7
3 دورات	04	%13.3
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم(3 . 8): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على برنامجspss

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أنه يوجد فارق بين عدد دورات التدريبية للعاملين حيث لوحظ أن أغلبية العاملين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية والتي بلغت نسبتهم (43.3%)، بينما بلغت نسبة العاملين الذين تدربوا دورة واحدة (26.7%) ،تليها نسبة العاملين الذين تدربوا دورتين (16.7%) أما العاملين الذين تدربوا 3 دورات بلغت نسبتهم (13.3%) .

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان.

تم تحليل الاستبيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وحسب المحاور التي يضمها الاستبيان وتحديد درجة الاستجابة والأهمية وفق مقياس ليكارت الثلاثي ،حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية بإعطاء الدرجات على النحو الأتي:

الدرجة	موافق	محايد	غير موافق
الوسط الحسابي	من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.33	من 1 إلى 1.66

المصدر من إعداد الطالبتين

أولا : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو المتغير المستقل للدراسة

1 . **تخطيط الكفاءات:**

الجدول رقم(3 . 11) : المتوسطات الحسابية لأبعاد تخطيط الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من العمال بصفة دورية	2.03	0.71	%67.66	محايد	1
2	تعتمد المؤسسة على الأسلوب التوقعي لتشغيل الكفاءات	2.03	0.76	%67.66	محايد	2
3	التحديد الواضح للمناصب الواجب شغلها	1.83	0.79	%61	محايد	3
المتوسط المرجح العام		1.963	0.73	%65.44	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (3 . 8) أن متوسط إجابات العمال حول بعد تخطيط الكفاءات هو (1.96) و بانحراف معياري قدره (0.73) وبأهمية نسبية بلغت (65.44%)، الذي يقع في خانة محايد

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتخطيط الكفاءات تنازليا من الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من العمال بصفة دورية " بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.71) تليها بنفس المرتبة عبارة " تعتمد المؤسسة على الأسلوب التوقعي لتشغيل الكفاءات " بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.76) أن أدنى متوسط كان للعبارة الثالثة " التحديد الواضح للمناصب الواجب شغلها" بمتوسط حسابي (1.83) وانحراف معياري (0.79).

2 . اكتساب الكفاءات

الجدول رقم(3 . 12) : المتوسطات الحسابية لأبعاد اكتساب الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة باستدعاء بعض من عمالها لشغل الوظائف عند الحاجة	1.27	0.58	%42.33	غير موافق	3
2	تعتمد المؤسسة على عمال استشاريين عند الحاجة	1.67	0.75	%55.66	محايد	2
3	تلجأ المؤسسة إلى استقطاب عمال من مستشفيات أخرى	1.77	0.67	%59	محايد	1
المتوسط المرجح العام		1.57	0.66	%52.33	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (3 . 9) أن متوسط إجابات العمال حول بعد اكتساب الكفاءات هو (1.57)،و بانحراف معياري قدره (0.66) وبأهمية نسبية بلغت (52.33%) الذي يقع في خانة **غير موافق** .

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص باكتساب الكفاءات تنازليا من الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تلجأ المؤسسة إلى استقطاب عمال من مستشفيات أخرى " بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (0.67) تليها في المرتبة الثانية عبارة " تعتمد المؤسسة على عمال استشاريين عند الحاجة " بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.75) أما في المرتبة الثالثة كان لعبارة " تقوم المؤسسة باستدعاء بعض من عمالها لشغل الوظائف عند الحاجة " بمتوسط حسابي (1.27) وانحراف معياري (0.58).

3 . تنمية الكفاءات

الجدول رقم(3 . 13) : المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية في التنمية البشرية للتعامل مع المرضى	1.60	0.77	%53.33	غير موافق	1
2	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من أجل تطوير مهاراتهم	1.50	0.68	%50	غير موافق	2
3	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من أجل رفع من أدائهم	1.37	0.61	%45.66	غير موافق	3
المتوسط المرجح العام		1.49	0.68	%49.66	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (3 . 10) أن متوسط إجابات العمال حول بعد تنمية الكفاءات هو (1.49) بانحراف معياري قدره (0.68) وبأهمية نسبية بلغت (49.66%)، الذي يقع في خانة **غير موافق**

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص باكتساب الكفاءات تنازليا من الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تقوم المؤسسة بدورات تدريبية في التنمية البشرية للتعامل مع المرضى " بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.77) تليها في المرتبة الثانية عبارة " تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من أجل تطوير مهاراتهم " بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.68) أما في المرتبة الثالثة كان لعبارة " تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من أجل رفع من أدائهم " بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.61). هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم تدريب للعاملين، وهذا ما يؤدي إلى الإنقاص من الكفاءة، بالنظر إلى أن التدريب من آليات تنمية الكفاءات التي تؤدي إلى التسيير الجيد للمؤسسة

4 . استخدام وتقييم الكفاءات

الجدول رقم(3 . 14) : المتوسطات الحسابية لأبعاد استخدام وتقييم الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتم عملية تقييمك بصفة منتظمة	1.50	0.68	%50	غير موافق	2
2	تتميز عملية التقييم بالعدالة والشفافية	1.90	0.75	%63.33	محايد	1
المتوسط المرجح العام		1.7	0.71	%73	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (3 . 11) أن متوسط إجابات العمال حول بعد استخدام وتقييم الكفاءات هو (1.7) بانحراف معياري قدره (0.71) وبأهمية نسبية بلغت (73%) والذي يقع في خانة **محايد**.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص باستخدام وتقييم الكفاءات تنازليا من الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تتميز عملية التقييم بالعدالة والشفافية " بمتوسط حسابي (1.90) وبانحراف معياري (0.75) تليها في المرتبة الثانية عبارة " تتم عملية تقييمك بصفة منتظمة " بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.68)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة لديهم قدرة متوسطة في عملية تقييم العمال ، رغم أن عملية التقييم تستخدم نتائجها في تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب إلا أن هذا غير كافي من وجهة نظر العاملين الذين يرغبون بإعلامهم بنتائج التقييم وأن يرتبط هذا التقييم بنظام المكافآت والحوافز ، كما أن عملية التقييم المعتمدة ليست واضحة وعادلة من وجهة نظر بعض المبحوثين. هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد .

ثانيا : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو المتغير التابع للدراسة

بعد أن قمنا بوصف وتشخيص المتغيرات المستقلة المتمثلة في المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية، نعرض الآن وصف وتشخيص المتغير التابع (الثابت) المتمثل في الرضا الوظيفي وذلك من خلال قياس المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين، ، وتحديد درجة الاستجابة والأهمية وفق مقياس ليكارت الخماسي،حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية بإعطاء الدرجات على النحو الأتي:

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	من 1إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.69	من 3.70 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

1 . **مستويات الرضا عن الأجر.**

الجدول رقم(3 . 15) : المتوسطات الحسابية للرضا عن الأجر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشية	1.50	0.77	%30	غير موافق بشدة	3
2	الأجر الذي أتقاضاه هو عادل مقارنة مع زملائي في العمل	2.33	1.18	%46.6	غير موافق	1
3	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به	1.87	1.00	%37.4	غير موافق	2
المتوسط المرجح العام		**1.90**	**0.98**	**%38**	**غير موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (**3 . 12**) أن متوسط إجابات العمال حول بعد الرضا عن الأجر هو (**1.9**) و بانحراف معياري قدره (**0.98**) وبأهمية نسبية بلغت (**38%**) والذي يقع في خانة **غير موافق** .

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " الأجر الذي أتقاضاه هو عادل مقارنة مع زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (**2.33**) وانحراف معياري (**1.18**) تليها في المرتبة الثانية عبارة " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به " بمتوسط حسابي (**1.87**) وانحراف معياري (**1.00**) أما في المرتبة الثالثة كان لعبارة" يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشية " بمتوسط حسابي (**1.50**) وانحراف معياري (**0.77**). وهذا راجع لعدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع طبيعة العمل الذي يقومون به، كذلك عدم تناسب الأجر مع متطلبات المعيشية من وجهة نظرهم ، كما أنهم ليسوا راضين عن الأجر مقارنة مع زملائهم في العمل.

2 . **مستويات الرضا عن محتوى العمل.**

الجدول رقم(3 . 16) : المتوسطات الحسابية للرضا عن محتوى العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	المهام التي أقوم بها متنوعة	3.87	0.97	%77.4	موافق	1
2	إجراءات العمل الذي أقوم بها سهلة	2.70	1.14	%54	محايد	4
3	يتوافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي	3.47	0.97	%69.4	محايد	3
4	أشعر بالرضا عن عملي	3.53	1.22	%70.6	محايد	2
المتوسط المرجح العام		3.39	1.07	%67.85	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (**3 . 13**) أن متوسط إجابات العمال حول بعد الرضا عن محتوى العمل هو (**3.39**) و بانحراف معياري قدره (**1.07**) وبأهمية نسبية بلغت (**67.85%**) والذي يقع في خانة **محايد**.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " المهام التي أقوم بها متنوعة " بمتوسط حسابي (**3.87**) وانحراف معياري (**0.97**) والتي جاءت في خانة موافق ، تليها في المرتبة الثانية عبارة " أشعر بالرضا عن عملي " بمتوسط حسابي (**3.53**) وانحراف معياري (**1.22**) أما في المرتبة الثالثة جاءت للعبارة "يتوافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي" بمتوسط حسابي (**3.47**) وانحراف معياري (**0.97**) وفي المرتبة الأخيرة كانت للعبارة " إجراءات العمل الذي أقوم بها سهلة " بمتوسط حسابي (**2.70**) وانحراف معياري (**1.14**).

3 . **مستويات الرضا عن فرص الترقية.**

الجدول رقم(3 . 17) : المتوسطات الحسابية للرضا عن فرص الترقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوفر فرص الترقية في عملي	2.63	1.21	%52.6	محايد	2
2	توفر لي المؤسسة فرص التدريب التي تؤهلني للترقية	2.03	0.99	%40.6	غير موافق	3
3	يتلاءم عملي مع عدد سنوات أقدميتي	2.73	1.25	%54.6	محايد	1
المتوسط المرجح العام		2.46	1.15	%49.26	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (**3 . 14**) أن متوسط إجابات العمال حول بعد الرضا عن فرص الترقية هو (**2.46**) و بانحراف معياري قدره (**1.15**) وبأهمية نسبية بلغت (**49.26%**) والذي يقع في خانة **غير موافق** .

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يتلاءم عملي مع عدد سنوات أقدميتي " بمتوسط حسابي (**2.73**) وانحراف معياري (**1.25**) تليها في المرتبة الثانية عبارة " تتوفر فرص الترقية في عملي " بمتوسط حسابي (**2.63**) وانحراف معياري (**1.21**) و اللتان يقعان في خانة محايد، أما في المرتبة الثالثة كانت لعبارة " توفر لي المؤسسة فرص التدريب التي تؤهلني للترقية " بمتوسط حسابي (**2.03**) وانحراف معياري (**0.99**).

4 . **مستويات الرضا عن نمط الإشراف.**

الجدول رقم(3 . 18) : المتوسطات الحسابية للرضا عن نمط الإشراف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	يفوض لي المشرف بعض الصلاحيات	2.97	1.12	%59.4	محايد	3
2	يساعدني المشرف في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	3.20	1.15	%64	محايد	2
3	تعليمات مشرفي واضحة	3.23	1.07	%64.6	محايد	1
المتوسط المرجح العام		3.13	1.11	%62.67	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (**3 . 15**) أن متوسط إجابات العمال حول بعد الرضا عن نمط الإشراف هو (**3.13**) و بانحراف معياري قدره (**1.11**) وبأهمية نسبية بلغت (**62.67%**) والذي يقع في خانة **محايد**.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تعليمات مشرفي واضحة " بمتوسط حسابي (**3.23**) وبانحراف معياري (**1.07**) ، تليها في المرتبة الثانية عبارة " يساعدني المشرف في حل المشكلات التي تواجهني في العمل " بمتوسط حسابي (**3.20**) وانحراف معياري (**1.15**) أما في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " يفوض لي المشرف بعض الصلاحيات " بمتوسط حسابي (**2.97**) وانحراف معياري (**1.12**).

5 . مستويات الرضا عن جماعات العمل.

الجدول رقم(3 . 19) : المتوسطات الحسابية للرضا عن جماعات العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل	3.83	0.74	%76.6	موافق	2
2	أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل	3.97	0.76	%79.4	موافق	1
المتوسط المرجح العام		3.90	0.75	%78	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (**3 . 16**) أن متوسط إجابات العمال حول بعد الرضا عن جماعات العمل هو (**3.90**) و بانحراف معياري قدره (**0.75**) وبأهمية نسبية بلغت (**78%**) والذي يقع في خانة **موافق**.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " أحصل على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (**3.97**) وبانحراف معياري (**0.76**) ، تليها في المرتبة الثانية عبارة " أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (**3.83**) وانحراف معياري (**0.74**) ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضين عن جماعات العمل.

6 . **مستويات الرضا عن ظروف العمل.**

الجدول رقم(3 . 20) : المتوسطات الحسابية للرضا عن ظروف العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	الترتيب
1	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي	2.87	1.22	%57.4	محايد	2
2	الظروف المادية لعملي(الإضاءة، التهوية....)هي ملائمة	3.17	1.44	%63.4	محايد	1
المتوسط المرجح العام		3.02	1.33	%60.4	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول (**3 . 17**) أن متوسط إجابات العمال حول بعد الرضا عن ظروف العمل هو (**3.02**) و بانحراف معياري قدره (**1.33**) وبأهمية نسبية بلغت (**60.4%**) والذي يقع في خانة **محايد**.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى عبارة " الظروف المادية لعملي(الإضاءة، التهوية....)هي ملائمة " بمتوسط حسابي (**3.17**) وبانحراف معياري (**1.44**) ، تليها في المرتبة الثانية عبارة " ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي " بمتوسط حسابي (**2.87**) وانحراف معياري (**1.22**) .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة ثم بناء عليه الإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحقيق هذا الغرض تم استخراج معامل الانحدار ومعامل التحديد، وكذلك إظهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة والتركيز على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك وفقا لقاعدة القرار التي تفيد قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة (t) أقل من القيمة الجد ولية ، والقيمة المعنوية (sig) أكبر من 0.05 وترفض إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجد ولية والقيمة المعنوية (sig) أقل من 0.05 ثم قبول الفرضية البديلة وفيما يلي تفاصيل ذلك:

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: تنص بأنه **لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.**

Ha: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (3 . 21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	نتيجة الفرضية العدمية
H01	-2.607	0.014	0.442	0.195	6.794	**رفض**

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **t** المحسوبة تساوي (**-2.607**) وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (**9.995**)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (**0.014**) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبناءا على هذا القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة والتي تنص على " **يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين**" كما يتضح أن معامل الارتباط بلغ (**R= 0.442**) وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين تسيير الكفاءات والرضا الوظيفي، مما يدل أن تسيير الكفاءات البشرية تأثر تأثيرا معنويا في الرضا الوظيفي.

H01 –1: الفرضية الفرعية الأولى.

H01–1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تخطيط الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

Ha: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تخطيط الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (3 . 22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	نتيجة الفرضية العدمية
H01-1	-1.470	0.153	0.268	0.072	2.162	**قبول**

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **t** المحسوبة تساوي (**-1.470**) وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (**9.647**)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (**0.153**) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، وبناءا على هذا القرار فإنه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " **لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تخطيط الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين**" و رفض الفرضية البديلة كما يتضح أن معامل الارتباط بلغ (**R= 0.268**) وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الارتباط بين بعد تخطيط الكفاءات و الرضا الوظيفي ، وأن العلاقة بين تخطيط الكفاءات و الرضا الوظيفي هي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا يوجد تأثير لبعد تخطيط الكفاءات على مستوى الرضا الوظيفي.

H01-2 : الفرضية الفرعية الثانية.

H01-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اكتساب الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

Ha: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اكتساب الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (3 . 23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	نتيجة الفرضية العدمية
H01-1	-1.158	0.257	0.214	0.046	1.341	**قبول**

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **t** المحسوبة تساوي (**-1.158**) وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (**10.301**)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (**0.257**) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبناءا على هذا القرار فإنه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " **لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اكتساب الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين**" و رفض الفرضية البديلة ، كما يتضح أن معامل الارتباط بلغ (**R= 0.214**) وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الارتباط بين بعد اكتساب الكفاءات و الرضا الوظيفي، وأن العلاقة بين اكتساب الكفاءات و الرضا الوظيفي هي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا يوجد تأثير لبعد اكتساب الكفاءات على مستوى الرضا الوظيفي.

H01-3 : الفرضية الفرعية الثالثة.

H01-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

Ha: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (3 . 24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	نتيجة الفرضية العدمية
H01-1	-1.921	0.065	0.341	0.116	3.689	**قبول**

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **t** المحسوبة تساوي (**-1.921**) وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (**14.627**)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (**0.065**) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبناءا على هذا القرار فإنه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " **لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين**" و رفض الفرضية البديلة ، كما يتضح أن معامل الارتباط بلغ (**R= 0.341**) وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الارتباط بين بعد أن تنمية الكفاءات و الرضا الوظيفي ، وأن العلاقة بين تنمية الكفاءات و الرضا الوظيفي هي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا ،وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الكفاءات على مستوى الرضا الوظيفي.

H01-4 : الفرضية الفرعية الرابعة.

H01-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استخدام وتقييم الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

Ha: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استخدام وتقييم الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول (3 . 25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحسوبة t	مستوى الدلالة sig	الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	نتيجة الفرضية العدمية
H01-1	-2.001	0.055	0.354	0.125	4.003	**قبول**

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **t** المحسوبة تساوي (**-2.001**) وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (**13.406**)، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0.055) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبناءا على هذا القرار فإنه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " **لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استخدام وتقييم الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين**" و رفض الفرضية البديلة ، كما يتضح أن معامل الارتباط بلغ (**R= 0.354**) وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الارتباط بين بعد استخدام وتقييم الكفاءات و الرضا الوظيفي، وأن العلاقة بين استخدام وتقييم الكفاءات و الرضا الوظيفي هي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا ، مما يعني أنه لا يوجد تأثير لبعد استخدام وتقييم الكفاءات على مستوى الرضا الوظيفي.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H01: تنص بأنه **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وعدد الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة** 0.05.

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وعدد الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة 0.05.

ويتفرع عنها مايلي:

H01-1 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).

الجدول (3 . 26): تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	0.313	1	0.313	1.453	0.238	لا توجد فروق
داخل المجموعات	6.029	28	0.215			
المجموع الكلي	6.342	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** المحسوبة تساوي (**1.453**) ، وقيمة مستوى الدلالة sig بلغت (**0.238**) وهو أكبر من (0.05) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة أكبر من 0.05و ترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sigالمحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) والتي تنص على " **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة** (0.05).وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المستشفى التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستويات الرضا الوظيفي لا تختلف باختلاف الجنس أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو الرضا الوظيفي.

H01-2 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (3 . 27): تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	1.041	3	0.347	1.702	0.191	لا توجد فروق
داخل المجموعات	5.300	26	0.204			
المجموع الكلي	6.342	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** المحسوبة تساوي (**1.702**) ، وقيمة مستوى الدلالة sig بلغت (**0.191**) وهو أكبر من (0.05) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة أكبر من 0.05و ترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sigالمحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) والتي تنص على " **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة** (0.05).وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المستشفى التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستويات الرضا الوظيفي لا تختلف باختلاف العمر أي مهما تكن الفئة العمرية التي ينتمي إليها العمال فان لديهم نفس الاتجاه.

H01-3 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة (0.05).

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (3 . 28): تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	1.196	1	1.196	6.507	0.016	توجد فروق
داخل المجموعات	5.146	28	0.184			
المجموع الكلي	6.342	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** المحسوبة تساوي (**6.507**) ، وقيمة مستوى الدلالة sig بلغت (**0.016**) وه أقل من (0.05) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sigالمحسوبة أكبر من 0.05و ترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على " **توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة** (0.05)، وهذا راجع إلى اختلاف كلا النوعين (ذكور ، الإناث) من ناحية المتزوجين والعزاب.

H01-4 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (3 . 29): تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	0.212	2	0.106	0.466	0.632	لا توجد فروق
داخل المجموعات	6.130	27	0.227			
المجموع الكلي	6.342	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** المحسوبة تساوي (**0.466**) ، وقيمة مستوى الدلالة sig بلغت (**0.632**) وهو أكبر من (0.05) وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sigالمحسوبة أكبر من 0.05و ترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) والتي تنص على " **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة** (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المستشفى التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستويات الرضا الوظيفي لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو الرضا الوظيفي.

H01-5 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (0.05).

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (3 . 30): تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	0.134	3	0.45	0.188	0.904	لا توجد فروق
داخل المجموعات	6.207	26	0.239			
المجموع الكلي	6.342	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** المحسوبة تساوي (**1.453**) ، وقيمة مستوى الدلالة sig بلغت (**0.238**) وهو أكبر من (0.05) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة أكبر من 0.05و ترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sigالمحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) والتي تنص على " **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة** (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المستشفى التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستويات الرضا الوظيفي لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية، أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو الرضا الوظيفي.

H01-6 : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة (0.05).

Ha: توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (3 . 31): تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	0.545	3	0.182	0.815	0.497	لا توجد فروق
داخل المجموعات	5.796	26	0.223			
المجموع الكلي	6.342	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** المحسوبة تساوي (**1.453**) ، وقيمة مستوى الدلالة sig بلغت (**0.238**) وهو أكبر من (0.05) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة أكبر من 0.05و ترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sigالمحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) والتي تنص على " **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة** (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المستشفى التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مستويات الرضا الوظيفي لا تختلف باختلاف عدد الدورات التدريبية، أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة والتي تهدف أساسا على إبراز مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة تطبيقا لما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية، لذلك قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتكونة من عمال مستشفى المؤسسة الصحية بن يوسف بن خدة حيث عدد العينة هو 30، ومن أجل التأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ 72% وهي قيمة مرتفعة بحيث تزيد هذه النسبة عن النسبة المقبولة إحصائيا والبالغة 60%.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال محور تسيير الكفاءات ومحور الرضا الوظيفي أن اتجاه عمال المؤسسة الاستشفائية كان محايد وغير موافق حول ما جاء فيهما بمعنى أن الرضا الوظيفي غير محقق في هذه المؤسسة ،كما توصلنا أن مؤسسة بن يوسف بن خدة بالبرواقية لها نفس الاتجاهات مهما تغيرت المتغيرات الشخصية كالجنس ،العمر ،المؤهل العلمي، ماعدا الحالة الاجتماعية للعمال فتوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي .

كذلك فقد توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين تسير الكفاءات البشرية والرضا الوظيفي .

مقدمة الفصل:

تتوفر المؤسسة على عدد من الموارد المختلفة، فإلى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة في إنجاز مختلف المهام بها .

فلقد أصبح واضحا لكل مؤسسة ترغب في التميز والبقاء في محيطها المتقلب، أن الطريقة الأمثل في ذلك هو اهتمامها بالعنصر البشري، أي مدى كفاءتها في تسييره، ويتجسد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لكل العاملين بها، لأنهم بحاجة لأن يشعروا بالعدالة، والمساواة في معاملتهم، بالإضافة إلى العديد من العوامل التي تؤثر عليهم بهدف إشباع حاجاتهم.

وعليه يكسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

وبناءا على ماسبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ، قياسه ومحدداته.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، ونتائجه

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي.

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه ، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس ، الإنصاف والعدالة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي، إذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي ، ويتضح ذلك من خلال ما سنقدمه في مايلي:

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي.

على الرغم أن بداية الاهتمام الرضا الوظيفي كان على يد علماء نفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعارف التي أعطيت للرضا الوظيفي:

تعريف هوبك: يرى أن الرضا الوظيفي هو"مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنا راضى في وظيفتي".

تعريف فروم: يرى أن الرضا الوظيفي هو"المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف تكافؤ".

تعريف كاتزل: يرى كاتزل "أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح ‘لي تحقيقه".[1]

تعريف Locke: يعرف الرضا على أنه حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج عن إدراك الفرد إلى مدى توفر العمل على تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاث جوانب:

_ الرضا هو استجابة شعورية اتجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته .

_ الرضا يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج المتوقعة .

[1]. محمد الصيرفي، "**السلوك الإداري العلاقات الإنسانية**"، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ،الإسكندرية ،2006 ، ص: 132.

_ الرضا يمثل اتجاهات عديدة مترابطة [1].

تعريف الهنداوي: هو الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل مع عوامل ومع مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة.[2]

في حين يرى سوبر: أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي تجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمته كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع به أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته.[3]

كما توجد هناك تعار يف أخرى نذكر منها:

الرضا الوظيفي "عبارة عن مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات التأثير على مستوى الإنتاجية،أو هي عملية موائمة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلا".[4]

كما قد يعرف الرضا الوظيفي على أنه " شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.[5]

بناء على التعارف السابقة نستخلص التعريف الشامل للرضا الوظيفي هو**"عبارة عن حالة شعورية داخلية تعبر عن درجة ارتياح الموظف داخل بيئة وظيفية،فكلما كانت هذه الظروف مناسبة وملائمة كلما ازداد شعور الموظف بالرضا عن وظيفته إيجابية أو العكس "**.

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي.

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد و المؤسسة ولذلك يعتبر من الظواهر الهامة التي من الضروري الاهتمام بها:

---

[1]. حريم حسين، "**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 105.

[2]. عبد الحسين نبأ، "**الرضا الوظيفي لمدرسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية**"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31، ص: 196.

[3]. جمال الدين المرسي وآخرون،"**السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة**"،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2004، ص:294.

[4]. أحمد صقر عاشور،"**إدارة الموارد البشرية العامة**" ،دار المعرفة الجامعة ،الإسكندرية، مصر،1983،ص: 53

[5]. محمد أحمد سليمان وآخرون، "**الرضا والولاء الوظيفي**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2011، ص:17.

1 . أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في التأثير الكبير على صحته العضوية و العقلية

وحتى على حياته الشخصية بحيث يكون التأثير عليها كالتالي:

_ بالنسبة للصحة العضوية:

يصيب عدم الرضا الوظيفي بعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، التعرق ،و المرض كما أشارت إليه العديد من الدراسات أمثال وايت عام 1955 التي توصلت في دراستها إلى نتيجة مفادها أن18%من الحالات المقترحة سببها عدم رضا الفرد في وظيفته،أما هرزبرغ و زملائه،فقد توصلوا في عام1959،أن ضمان الرضا الوظيفي للفرد يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية لضمان بقائهم بالمؤسسة وهذا يعني زيادة رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها.

_ بالنسبة للصحة العقلية:

توجد علاقة قوية بين عدم الرضا والصحة العقلية للفرد وهذا ما أكده كورنهار وسيريني1956 بعد دراسة معمقة، والتي توصل إلى أن الفرد الذي يتمتع بالرضا عن الوظيفة نجده أيضا يتمتع بالصحة النفسية الجيدة، والعكس صحيح.

_ بالنسبة لحياته الشخصية:

توجد علاقة بين اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم و اتجاهاتهم نحو حياتهم،أي أن الأفراد الراضين عن وظائفهم تكون لديهم اتجاهات ايجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة.[1]

2 . أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

_ له تأثير بالغ في تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1]. كمال بالمسعود، "**أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي**"، مذكرة نيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 13,

_ ازدياد مستوى الرضا عن الوظيفة يؤدي إلى ازدياد أداء الموظف.[1]

_ يعتبر الرضا الوظيفي معيار لمدى فعالية المؤسسة من خلال التعرف على مستوى رضا وقناعة الأفراد الموظفين بها.

_ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يعني تدني ظروف العمال في المؤسسة وبالتالي المؤسسة ستعمل بقدر المستطاع إلى تحسينها.

_ اعتبار المستوى العام للرضا بمثابة أداة تشخيصية هامة وفعالة للبحث عن مشاكل الموظفين.

_ دراسة مستوى الرضا يساعد الجهاز الإداري على تحديد الاحتياجات التدريبية.[2]

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي.

أولا : خصائص الرضا الوظيفي.[3]

على أثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عند باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:

_ يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تسترجع في سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.

_ إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة .فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيرا

[1] . خلوطة ريمة، "**تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المنظمة**"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص:76.

[2] . خلوطة ريمة، المرجع نفسه ،ص: 77.

[3] . عزيون زهية، "**التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، 2007 ، ص: 51.

ليس في محله ونرجع سبب السلوك إلى وسائل المواصلات بهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

ـ يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل ، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل إلى عير ذلك من المستلزمات الضرورية.

ـ إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومدى تكيفه مع العمل بعد ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي .لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام. أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنامي يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجلات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

ـ إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يرضى به مستقبلا اذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة إلى تنميته مسايرة كل التغيرات التي تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

ـ وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به. ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو. ان تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة [1].

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي:

1 . أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

[1]. عزيون زهية، "**التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**"،مرجع سابق، ص:52.

ـ **الرضا الوظيفي الداخلي**: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور، بالتمكن والإنجاز ، والتعبير عن الذات.

ـ **الرضا الوظيفي الخارجي**: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة ونمط العمل.

2 . **أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه**: ويقسم إلى:[1]

ـ **الرضا الوظيفي المتوقع**: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف الهمة.

ـ **الرضا الوظيفي الفعلي**: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، وعندما يحقق الهدف يشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يقسم الرضا الوظيفي إلى:

1 . **الرضا الكلي** : و يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل ،وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة الرضا عن عمله. ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة ،وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2 . **الرضا الجزئي**: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى الرضا الكلي والجزئي إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة إرتباطية بينهما، بمعنى أن الرضا عن جوانب معينة من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

---

[1]. بوخالفة فطيمة، **أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص: مالية، جامعة المدية، 2013، ص: 40.

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي.

أثبتت مجموعة من الأبحاث والدراسات أن الرضا عن العمل هو محصلة مجموعة من العناصر تتمثل في المعادلة التالية:[1]

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل+ الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

وفيما يلي عرض لكل عنصر من العناصر الرضا الوظيفي:

1 . **الرضا عن الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الدنيا كالأكل واللباس، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وهناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، فكلما زاد مستوى الأجر زاد مستوى الرضا .

2 . **الرضا عن محتوى العمل:** قدم بعض الباحثين ومنهم " hackman" مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى العمل أهمها خصائص العمل، إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين وبالتالي الوصول إلى أداء عالي مما يساهم في درجة رضاهم الوظيفي، ويرون أن المتغيرات المتصلة به هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا لدى العمال وتتمثل في:

_ **درجة تنوع مهام العمل:** إذا تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل العمل، ويشعره برضا أكبر

_ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما أعطى للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

_ **استخدام الفرد لقدراته:** كلما قام الفرد بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل ازداد رضاه عن العمل.

[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**"، ،دار الجامعة الجديدة ، لإسكندرية، 2003، ص: 229.

3 . **الرضا عن فرص الترقية:** كلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل وكلما شعر العامل أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير، وأنه لابد أن يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، أصبح أكثر رضا عن عمله، وبالتالي ترتفع كفاءته في العمل.

4 . **الرضا عن نمط الإشراف:** كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهاماتهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

5 . **الرضا عن جماعات العمل:** يلاحظ أنه كلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن وظيفته.

6 . **الرضا عن ساعات العمل:** يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة يزيد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

7 . **الرضا عن ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.[1]

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي، محدداته وطرق قياسه.

المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي.

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ضمن هذه المحددات نجد ما يلي:[2]

1 . **التباعد:** أي أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك النواتج التي يحصل عليها فعلا في مجال عمله.

2 . **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه سيستحقه من العمل.

---

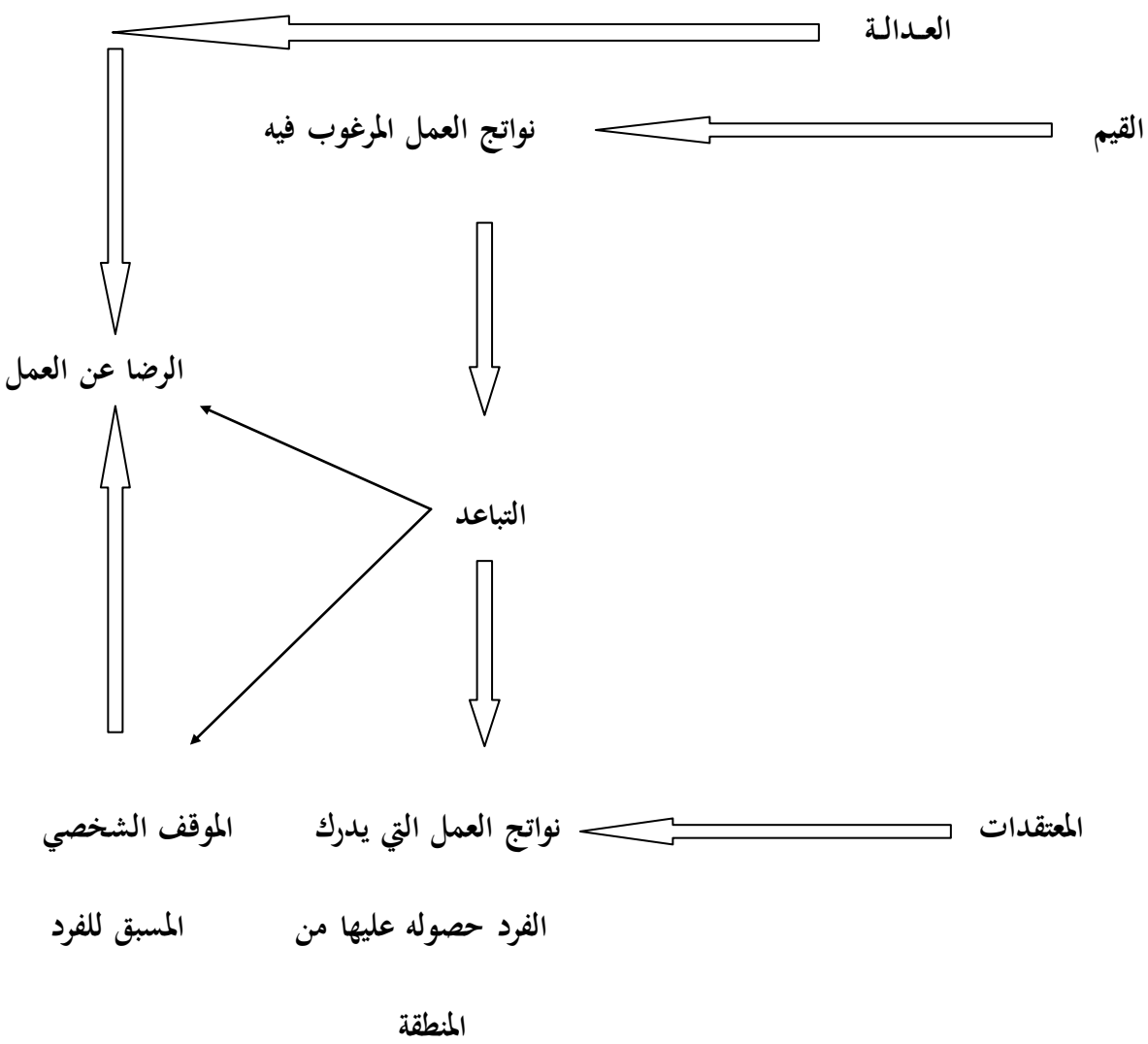
[1]. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**" ، مرجع سابق، ص:231.

[2]. رواية حسن،"**السلوك التنظيمي المعاصر**"،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2002، ص: 174.

3 . **الوضع الشخصي المسبق للفرد**: قد 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 المتغيرات الايجابية في بيئة العمل.

ويلخص الشكل التالي النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي .

الشكل رقم (2 . 1):تأثير التباعد، العدالة والموقف الشخصي على الرضا عن العمل



المصدر : رواية حسن، "**السلوك التنظيمي**"، الإسكندرية، الدار الجامعية ،2002.ص: 174.

فالرضا دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد، والنواتج التي يحصل عليها فعلا بصفة أكثر تحديدا فإن الفرد يشعر بدرجة أكبر من الرضا عندما:

ـ يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوى أعلى منها.

ـ يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين

ـ يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

وهكذا نستخلص مما سبق حول محددات الرضا الوظيفي أن الأفراد يشعرون بدرجة عالية من الرضا عندما تكون نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعونها أو يرغبون فيها وعندما يدركون أن نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي تستخدم في تحديد نتائج الوظيفة عادلة

وأخيرا عندما تكون لديهم اتجاهات ايجابية للبيئة المحيطة وأفكار غير متناقضة كما أن النتائج التي يرغب فيها الأفراد من الوظيفة هي دالة لنظم القيم الخاصة بهم. وكذل لمعتقداتهم كمعتقداتهم حول طبيعة هذه الوظيفة.[1]

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة،أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد،إلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد،وعادة لا يفصح،أولا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة ما بداخله،ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في القت الحاضر في نوعين:

1 . المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل:الغياب،معدل الاستقالة أو ترك الخدمة،معدل الحوادث في العمل،وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف[2].

---

[1]. رواية حسن ،"**السلوك التنظيمي المعاصر**"، مرجع سابق، ص: 174.

[2]. أحمد صقر عاشور،"**إدارة القوة العاملة والأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي**"، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية ، ،بيروت، 1979، ص: 88.

2 . **المقاييس الذاتية:**

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل،،أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ،ولكل طريقة مزاياها وعيوبها و ظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثين و المنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق و ثبات و نستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها: [1]

_ **المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق استخداما لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء،ومن أهم المقاييس المستعملة الأتي:

أ . **الاستبانة الوصفية للوظيفة (jdi)**: وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي:الوظيفة نفسها،الأجر،فرص الترقية،الإشراف،الزملاء.وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة،على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا،باستخدام إجابات من النوع أو الثبات أو النفي أو عدم المعرفة،ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة ،وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة لمستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد .

ب . **مقياس الرضا عن الأجر(psq)**: ويهتم بالحالات النفسية تجاه عوامل مختلفة لجوانب أنظمة الأجور،مثل الرضا على مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجور،المزايا الإضافية،وإدارة نظام الأجور،ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

_ **أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهرزبرغ يتم من خلاله قياس وتقيم الرضا الوظيفي لدى الأفراد،حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله،و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا،ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا فمثلا

[1]. راوية حسن، "**السلوك التنظيمي المعاصر**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية . مصر، 2004، ص:179.

إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرض فيها لمعاملة سيئة من المشرف ،أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد[1].

_ **المقابلات الشخصية:** وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه،حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور و الاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من القوائم الاستقصاء،وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين ،وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة ،وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة ،لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح عن الأمور التي تضر مصالحهم،خاصة إذا تعرضت تلك الأمور مع توجهات و مصالح المنظمة.[2]

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

أولا: نظرية ماسلو(MASLOW):

تعتبر نظرية **أبراهام ماسلو** واحدة من أشهر نظريات الدافعية، بحيث تقوم على الافتراضات التالية: [3]

1 . إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب أهميتها بدل من الحاجات الدنيا الفسيولوجية إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية فحاجات الشعور بالذات حتى حاجات إشباع الذات . وهنا السلم يعكس شدة الحاجة على الإشباع وليسير إلى أن الحاجة الأكثر إلحاحا ست... على اهتمام الفرد وتقلل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى ،لى درجة لنسيانها.

2 . إن الإنسان بطبيعته هلوعا ومن ثم فإن كل حاجاته لا تتبع حتى نهايتها .وبالكامل فمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها وإن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يشعر الإنسان دائما في سعيه لإشباع حاجاته .

---

[1]. محجوبي محمد الأخضر،"**أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع بنكي في الجزائر**"، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ،2010 ، ص: 79.

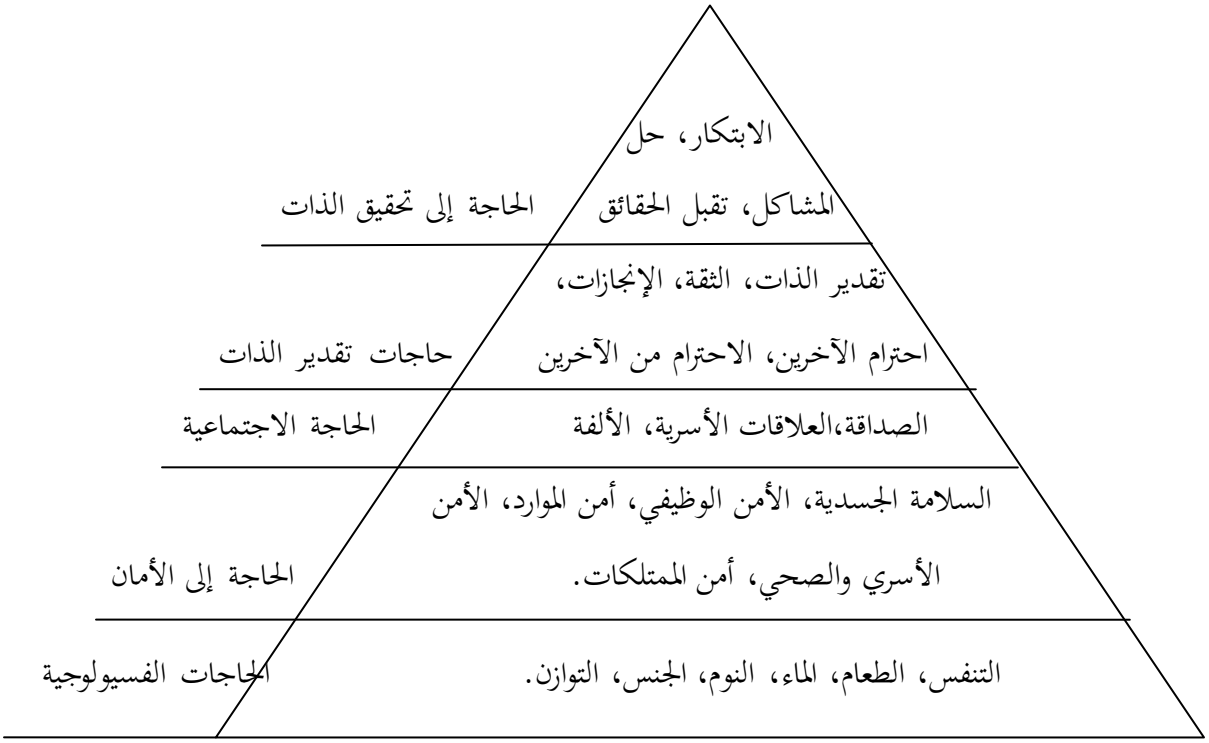
[2]. محجوبي محمد الأخضر، المرجع نفسه ، ص: 80 .

[3]. محي محمد سعد، "**بحوث في الاقتصاد العربي وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين** "، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 2001، ص: 176.

3 . بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فأن الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك ومن ثم فأن تدفعه وتحفزه فيستدير ويركز على إشباع حاجة أخرى في مستوى أعلى من السلم الهرمي ولكنه قد يستدير في اتجاه عكسي إذ تم تهديد إحدى الحاجات الدنيا لديه .

انطلاقا من افتراضات النظرية فان الحاجات تتدرج ويتم ترتيبها بشكل هرمي تبدأ بالحاجات الأساسية أو الفسيولوجية، وتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2 . 2) : هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محي محمد سعد، **بحوث في الاقتصاد العربي وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين**، مرجع سابق، ص: 177.

وقد صنف ماسلو الحاجات في تدرجها الهرمي كما يلي:[1]

_ **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان حيا كالحاجة للغذاء والماء والهواء والمسكن والنوم، وأكد ماسلو أن هاته الحاجات إن لم تكن مشبعة فان باقي الحاجات لا تظهر، أي أن هذه الحاجات تستحوذ على اهتمام الإنسان وتطغى عن الحاجات الأخرى إن لم تكن مشبعة.

_ **حاجات الأمان:** حالما يتم اشبع الحاجات الفسيولوجية تسيطر على الإنسان حاجات الأمان وهي الحاجة للأمن والاطمئنان من المخاطر والخوف، ومن مظاهر هذه الحاجات التأمين الصحي والتأمين على الحياة ضد المرض أو الحوادث.

_ **الحاجات الاجتماعية:** بمجرد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية وفقا لماسلو فإنها لا تظل طويلا في حفز السلوك، وتصبح هنا الحاجات الاجتماعية هي الحوافز المنشطة للسلوك مثل: الحاجة للتناسب والتفاعل الاجتماعي والصداقة، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف ينتج عنه عدم القدرة على التكيف في المجتمع.

_ **حاجات تقدير الذات:** وتشمل الحاجة إلى احترام الذات، والاحترام من قبل الأشخاص الآخرون والحاجة لتنمية الشعور بالثقة بالنفس، ويمكن تحقيق هاته الحاجات من خلال إنجاز مهام معينة بنجاح وبتقدير الآخرين لقدرات الفرد وأداء عمل مثير للإعجاب.

_ **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى مراحل عند ماسلو، وهي كما أشارة تعبر عن حاجة يستطيع الفرد أن يكون، أي ماهو قادر للوصول إليه، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة والمعرفة والمهارة، الإبداع الابتكار،وتحقيق أقصى الطموح.

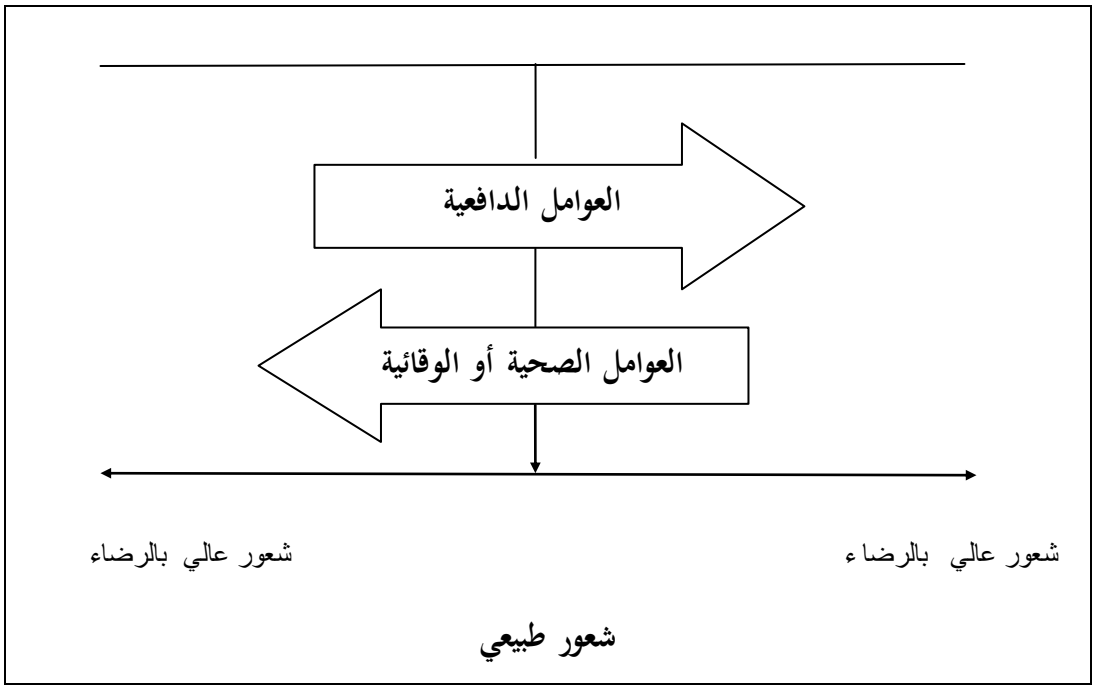
وبالتالي على المنظمة أن تكشف دائما على حاجات الموظفين الغير مشبعة حتى تتمكن من تعبئتهم بطريقة أمثل، لأن الحاجات الغير مشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الموظف ولتحقيق رضاه يجب أولا إشباع هاته الحاجات.

[1]. مباركي صبرين، "**دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة**"، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص : 67 . 68.

ثانيا : نظرية هرزبرغ.

قامت هذه النظرية على أساس نظرية ماسلو ،حيث قلص المستويات الخمس للحاجات في هرم ماسلو إلى مستويين للتحليل تقابل فيها العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا (الحاجات الفسيولوجية ،حاجات الأمن و السلامة،الحاجات الاجتماعية) والتي اعتبرها حاجات وقائية تساعد في تخفيض حالات عدم الرضا، فإذا غابة هذه العوامل عن مكان الوظيفة فستكون النتيجة وجود مستويات عالية من عدم الرضا ،أما إذا كانت موجودة فتنشئ حالة يكون فيها صفر أو درجة الحياد ،إذن هذه العوامل الصحية لا تدفع الفرد إلى أداء أفضل ،أما العوامل الدافعة تمثل المستويات العليا لسلم الحاجات عند ماسلو ،وهذه العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة و تدفع الأفراد إلى الأداء،ونلخص هذه النظرية في الشكل التالي :[1]

الشكل رقم(2 . 3):نظرية هرزبرغ ذات الموظفين.



المصدر: نجم عبد الله العزاوي ،عباس حسين جواد،"**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**"،دار اليازوري العلمية للنشر،عمان، الأردن،2010 ،ص: 341.

[1]. كمال بلمسعود، "**أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي**"، مرجع سابق ، ص:61 .

ثالثا: نظرية العدالة.

قدمت نظرية العدالة رأيا أخر في الدافعية، يتلخص هذا الرأي في أن الأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يستلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على افتراض بأن الأفراد يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة، يقرر الأفراد العدالة بمعادلة بسيطة هي: ماهو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (المدخلات) مقارنة بما يتوقعون الحصول عليه[1]. إذ تقوم على فكرة المدخلات والمخرجات فيما يتعلق بالعمل أي أننا نعطي المجهود والأداء والمهارة وما إلى ذلك (المدخلات) في عمل معين لكي نحصل على (مخرجات) أو القيم الصافية قد تتضمن الأجور والتقدير واحترام النفس وفي نفس الوقت فإن الأخرين يعطون مدخلاتهم ويحصلون على مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل وربما في نفس العمل ويقول أدمن أننا نقارن بين معدل المخرجات إلى المدخلات الذي يحققه بذلك الآخرون، فان كانت المعدلات متساوية فإننا نكون قد عولنا بعدالة ومساواة أما إذا لم تكن متساوية فان حالة عدم المساواة تنشأ وتدفع الفرد إلى أن يغيرها.[2]

الجدول رقم: (2 . 1) العناصر الأساسية في نظرية العدالة.

مدخلات فردية مقارنة بمدخلات أخرى	مخرجات فردية مقارنة بمخرجات أخرى
مهارة	الأجر
مجهودات	التغذية
الأداء	احترام النفس
الأقدمية	المكافأة
مدخلات أخرى	مخرجات

المصدر: عمار بوحوش،"**نظريات الإدارة الحديثة في القرن "21**، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، بيروت، 2006، ص:76 .

[1]. علي عباس، "**أساسيات علم الإدارة**،" الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر، عمان ، 2004، ص: 176.

[2]. صديق محمد عفيفي، "**السلوك التنظيمي، دراسة في السلوك للبيروقراطية**"، الطبعة العاشرة ، دار المصرية مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ص: 364.

رابعا: نظرية الديرفر للارتباط والنمو

قدم الديرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :

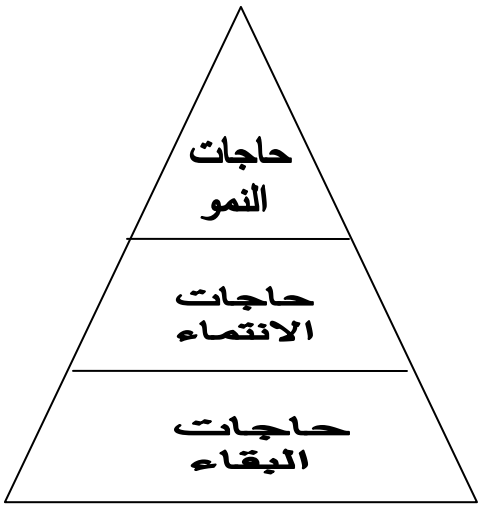
_ **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.

_ **حاجات الارتباط:** وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

_ **حاجات النمو:** وتعبر عن سعى الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام ،وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.[1]

ويتفق الديرفر مع ماسلو في أن حاجات الأفراد تندرج في شكل هرمي غير أن هرم الديرفر من ثلاثة مستويات فقط.والشكل يوضح نظرية الديرفر

الشكل رقم (2 . 4): حاجات ذات مستوى أعلى



المصدر: وليد حليم غازي ،"**دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**"،الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2011، ص: 39.

[1]. محجوبي محمد الأخضر، " **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع بنكي في الجزائر**"، مرجع سابق، ص : 71.

ومن الشكل السابق يرى الديرفر أن الحاجة للبقاء يجب أن تشبع قبل الحاجات الأخرى، أي كلما أشبعت الحاجات الدنيا كانت هناك رغبة لإشباع حاجة ذات مستوى أعلى وكلما لم تشبع للحاجة ذات المستوى الأعلى حسب نظرية الدير فر ظهرت الرغبة في إشباع الحاجة الإنسانية.

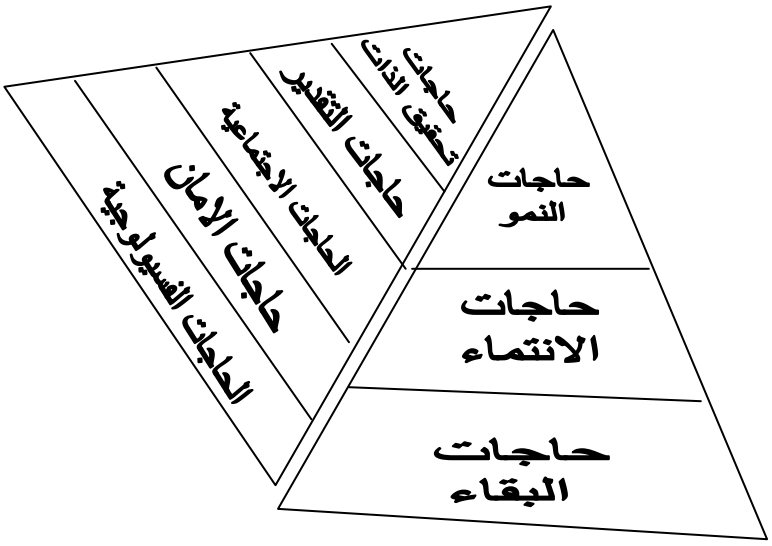
وتركز هذه النظرية على المؤسسة العمل بالحاجات الثلاث المذكورة سابقا وتطبيقا لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير انجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

حسب الدير فر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاثة مجموعات فقط وهي:

حاجة البقاء، حاجة الانتماء ، حاجة النمو، وخلافا لماسلو فأن ديرفر لم يشترط ضرورة التدرج في اشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات ثلاث في نفس الوقت. كما ذكره ديرفر بأن أي موظف في المدرسة لا يخرج في نشاطه الاشباعي عن هذه الحاجات الثلاث والشكل التالي بين المقارنة

بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات الديرفر .[1]

الشكل رقم (2 . 5): مقارنة بين نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الديرفر



المصدر: وليد حليم غازي ،"**دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**"،مرجع سابق، ص:40.

الانتقادات الموجه لهذه النظرية

[1]. صالح محمد العمري العامري ،" **الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2007، ص: 463 .

هذه النظرية تعديل لنظرية ماسلو.

نظرية الدير فر تطرح ثلاثة مستويات فقط بدلا من 05 فحاجة البقاء تشبه حاجات المستويين الأولين في نظرية ماسلو (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة المتعلقة بالأمن والاستقرار وحاجة الانتماء تشبه الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو وحاجة النمو تشبه حاجة الاحترام وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

إنها لم توضح ديناميكية الانتقال من مستوى لمستوى أعلى.

تعرضت للانتقادات نفسها التي توصلت لها نظرية ماسلو.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه.

توجد نظريات عديدة اهتمت بالرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسات قام بها مجموعة من الباحثين ،حيث تطرقت هذه الدراسات إلى العوامل المؤثرة فيه ونتائجه وأثاره، ووضعت برامج ومقترحات لتحسين الرضا الوظيفي ويتضح ذلك من خلال ما سنقدمه في مايلي:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة الرضا الأفراد من العوامل التالية:[1]

1 . **عوامل شخصية:** مثل السن ،مستوى التعليم،أهمية العمل بالنسبة للعامل و المستوى الإداري للوظيفة و الحالة الصحية و المزاجية و السمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

2 . **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل نوع العمل،و طبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع،ابتكاري،عادي،و الأمن ،و التقدم في العمل،الأجر و الراتب،و الرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

و فيما يلي توضيح لتأثير بعض العوامل على الرضا الوظيفي:

_ لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن ودرجة الرضا الوظيفي،إذا أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل،وكلما تمسك بيه و استقر فيه.

[1]. إيناس فؤاد، نواوي فلمان، "**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربوية بإدارة التربية و التعليم**" ، مذكرة نيل ماجستر في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، مكة مكرمة ،السعودية، سنة 1429، ص: 62.

_ أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعلما حيث تكون طموحات الأول مرتفعة من الأخر الذي يكون في العادة قانعا بعمله راضيا به.

_ بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري.أما من حيث المستوى الوظيفي تشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي،نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد،بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دورا أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي.

_ كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل central life intérêts أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته و معيشة أسرته،كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل،أي أن هذا العمل لا يعتبر مهما بالنسبة له.

وقد حدد عبد الخالق(1406) العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومهارات ومؤهلات العاملين.

عوامل تنظميه: تتعلق بسياسة التعليم و ظروف و شروط العمل.

عوامل بيئية: تتعلق بظروف البيئية المؤثرة على العمل و العامل.

وقد أشار النمر(1993)إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي كالتالي:

– الراتب ، الترقية، الأمن ، الاحترام والتقدير، جماعات العمل، نمط الإشراف،الحرية المتاحة في العمل.[1]

أما عبد الوهاب و خطاب(1993)فقد قسما عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي :

1 . **عوامل داخلية أو خاصة بالفرد:**

[1]. إيناس فؤاد، نواوي فلمان ،"**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربوية بإدارة التربية و التعليم**"، مرجع سابق،ص: 63.

ـ **حاجات الفرد**:إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل،ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعا لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

ـ **إتقان العمل مع قيم الفرد**:هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار،الإبداع ،القيادة وإتقان العمل وغيرها،وإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه

ـ **الشعور باحترام الذات**:إن توفر الاحترام الذات لدى الفرد من خلال عمله سوء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.

2 . **محتوى الوظيفة:**

إن محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانية الفرد لإظهار قدراته و إبداعاته وخبراته و إمكانيته مما يؤدي إلى تحقيق رضا عالي بالإضافة إلى وجود فرص في النمو و التقدم في الوظائف.

3 . **عوامل خاصة بالأداء:**

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك كما يلي:

ـ ارتباط الأداء بالمكافآت العمل وحوافز العمل ،وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

ـ إدراك الفرد بأن حوافز و مكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له،و إدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة.

4 . **مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد** :

إن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة،فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا أكبر.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي وأثار غيابه.

ماذا يفعل الأفراد حينما يكونون راضون أو غير راضين بوظائفهم؟

يتناول هذا السؤال الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ويركز على نتائجه وأثاره فمن المسلم به لرضا الأفراد أهمية كبيرة. حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعليته للأداء. فإن ذلك رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تقدرها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها.، أو بتطبيق برامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فان عدم الرضا يسهم في التغلب عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخر وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ، وتفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجيههم إنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما يتولد عن عدم الرضا مناخا تنظيميا غير صحي.

أولا : نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية[1] :

1 . **الرضا عن العمل ومعدل دورانه:** كل ما زاد رضا العامل عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه بمعنى أنه كلما ارفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2 . **الرضا عن العمل ومعدل الغياب** :يعتبر من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عمله التنبؤ بحالات الغياب بين العمال و الرضا عن العمل ؟، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة الرضا من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل والعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل ومعدل الغياب هي سلبية.

[1]. محمد سعيد أنور سلطان ،" **إدارة الموارد البشري**ة"، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2003، ص: 205.

3 . **الرضا عن العمل والاصابات** :إن الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أة ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم رضا العامل عن عمله وبالتالي انعدم الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته والعلاقة بين نسبة الحوادث والاصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

4 . **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل**: يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي إلى أداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج بينما يرى آخرون ان الأداء يسبب الرضا.

والأداء معرفة تامة وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل عامل فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا يتمازجان والأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المؤسسة.

ثانيا: أثار غياب الرضا الوظيفي.

تكمن أثار غياب الرضا الوظيفي في مجموعة من الآثار أهمها :

1 . **الغياب عن العمل**: وتنقسم إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية:

_ **العوامل الشخصية**: وتشمل السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، النشاطات الشخصية، ظروف السكن والمواصلات.

_ **العوامل المهنية**: تشتمل مستويات التأهيل، تأثير ظروف المحيط وأوقات العمل، تأثير الظروف الاجتماعية للعمل وتشمل نمط الاتصال وطريقة المكافآت إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعادلة والإشراف وجماعة العمل[1].

2 . **أثار أخرى في حالة عدم التمكن من الغياب عن العمل**: يلجأ البعض منهم غير راضين عن العمل إلى التحجج بالتمارض، الإضراب وكثرة الشكاوي فهي وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي

[1]. حياة طهراوي، "**أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بولاية المدية**"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي، جامعة المدية ،2010_2011 ، ص :35.

ـ **التمارض**: وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع و الحجج ويعرف التمارض (ادعاء المرض) بأنه ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعيشي فيها والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

ـ **الشكاوي**: أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في مؤسسات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا أو عدم غيرها. بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها فإن المؤسسة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

ـ **الإضراب**: يعتبر من أقوى مؤثرات عدم الرضا حدة حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة يلجأ العمال إلى الإضراب سواء كانوا جماعة صغيرة أو كبيرة العدد ردا على الوضعية التي يعيشونها " الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية " عاكس لطموحهم وتطلعهم في زيادة الأجر، تحسي ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

ـ **اللامبالاة والتخريب**: المسئولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المؤسسة غير أنهم لا يدركون أن حجز الزاوية في المؤسسة هو العامل وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجز على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

وللقضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها يجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل كتحسين الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار،بيئة العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات العامل لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المؤسسة وزيادة تكاليفها.[1]

[1]. حياة طهراوي،" **أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية**"،مرجع سابق ، ص: 36.

المطلب الثاني: مقترحات وبرامج تحسين الرضا الوظيفي

أولا : مقترحات لتحسين الرضا الوظيفي.

بسبب الآثار التي تنجم عن الرضا الوظيفي فان إدارة المؤسسة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا الوظيفي ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال مايلي:[1]

1 . **جعل العمل مسليا:** فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضفى الكآبة على جو العمل ويخنق الإحساس بعدم الرضا الوظيفي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها :إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ، نشر بعض الصور لمواقف مضحكة...الخ

2 . **العدالة في الأجور والمكافآت** : حينما يعتقد الأفراد أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فان ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لابد أن تحرص المؤسسة على بناء نضام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

3 . **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم:** فكلما كان هناك شعورا قويا لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانو أكثر رضا عن عملهم.

4 . **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان العمل مملا ويثير الضجر والملل ويمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

ثانيا: برامج تحسين الرضا الوظيفي.

يقصد ببرامج تحسين الرضا الوظيفي مجموع البرامج التي تهدف إلى المحافظة على مستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات. ومن ضمن تلك البرامج ما يلي :[2]

1 . **برامج صيانة القوى العاملة** : تتمثل هذه البرامج في مجموعة إجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم للأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة هذه البرامج : البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

---

[1]. حياة طهراوي،" **أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية**" ،مرجع سابق، ص: 47..

[2]. محمد الصيرفي،" **السلوك التنظيمي**" الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر، 2005، ص ص: 271 - 273.

2 . **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** وتتمثل فيما يلي:

_ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث

_ معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة

_ التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء والتوسع الوظيفي.

_ تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

3 . **برامج الرفاهية الاجتماعية** : وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ، دور الحضانة، توفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين.

فمثل هذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحوا لأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

4 . **برامج الأمن والسلامة المهنية:** وهذه البرامج تكون في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث .

5 . **تدريب العاملين:** والمقصود به له مكون من أربع أقسام .[1]

القسم الأول: ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه للإصابات العمل .

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

القسم الثالث: يختص بتدريب الأفراد على كيفية وحن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

[1]. محمد الصيرفي ،" **السلوك التنظيمي**" ، مرجع سابق، ص:274 .

القسم الرابع :ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلاقيها.

6 . **المتابعة والتفتيش**: فينبغي على إدارة الموارد البشرية المتابعة الدائمة والمراقبة المستمرة لتأكد من تطبيق التعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

7 . **برامج الرعاية الصحية** : يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزاما صحيا على المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين.

8 . **برامج فرق العمل المدارة ذاتيا**: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال تسعي 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 كما أن طبيعة عملها متحرك وليس ثابتا ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

9 . **برامج حلقات الجودة** : ويقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة .[1]

حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينظم إليها بغض النظر من وظيفته ومنصبه وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

_ تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.

_تحسين الروح المعنوية للعاملين.

_ تشبع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

_ رفع درجة الوعي لدى العاملين بحلقات الجودة.

_ تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق وإن اعتمدتها الإدارة.

[1] محمد الصيرفي، ،" **السلوك التنظيمي**"، مرجع سابق، ص: 277.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك خلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2 . 2): الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة.

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بإنجاز مهمة متكاملة	تكلف بإنجاز مسألة معينة
صفة العمل	إجبارية فهي من الهيكل التنظيمي	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	تقدم مقترحات أي أن سلطتها استشارية
الديمومة	تبقى طول حياة المشروع	تنتهي بمجرد انتهاء مهمتها
العضوية	ثابتة	متغير
الأعضاء	متجانسون	لا يوجد تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
ركيزتها الأساسية	تتركز على فكرة عمل الجماعي	تعتبر بمثابة إدارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي

المصدر: محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص:277.

10 . **برامج الجودة الشاملة**: مع نمو وكبر المؤسسات الحديثة باتت تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات مايلي:[1]

_ زيادة الاجتماعات الغير المنتجة.

_ عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها

_ طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.

_ عدم الاهتمام بالمعلومات و عدم تحديثها.

_ ضعف عمليات الرقابة والتفتيش بالرغم من زيادتها.

_ ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لأرائهم.

[1]. محمد الصيرفي، "**السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية**"،مرجع سابق، ص:144.

ـ افتقار إلى النظرة الشاملة و لإنشغلات بالجزئيات والتفاصيل.

ولمواجهة تلك الظواهر والتي تتسبب بلاشك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الوظيفي الأمر الذي ينعكس سلبيا على الإنتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة ، والتي يقصد بها " القيام بالعمل بشكل صاحي ومن أول خطوة مع ضرورة الاحتمال على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"، ولتطبيق برنامج الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية فان الأمر الذي يستدعي إجراء مجموعة من التغيرات في المجالات التالية:

1 . **الثقافة التنظيمية** :وهي مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة، وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة إلى وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فيمايلي:

ـ الإيمان بضرورة الصدق في كل أنواع الاتصالات التي تجرى داخل المؤسسة.

ـ الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.

ـ الإيمان بأن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.

ـ الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

ـ الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

ـ الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.

ـ الإيمان بضرورة التعرف على أساليب الخطأ لتلافيها بدلا من معاقبة المخطئ .

ـ الإيمان بضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.[1]

ـ الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها للبدء من جديد مع الاستفادة من الأخطاء.

[1]. محمد الصيرفي ، "**السلوك التنظيمي**"، مرجع سابق، ص:181

2 . **التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية** :ويستلزم هذا :

_ النظر إلى الموارد البشرية على أنها فرق عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل عمودي في آن واحد.

_ إعادة تصميم الأدوار وذلك من خلال التنفيذ السليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف، فالعاملون يجب أن يعرفوا ماهو مطلوب منهم في حقيق الانسجام فيما بينهم.

_ إتباع أسلوب لا مركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة و إشراف عام مركزي على أن تصبح عملية القرارات مهمة للجميع.

3 . **النمط القيادي** : يتطلب تطبيق الجودة الشاملة للجوء ما يعرف بالإدارة الجوالة، بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:[1]

_ تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء مما يساهم في زرع الولاء والانتماء للمؤسسة.

_ تخفيف الروتين إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

_ إخراج المديرين من مكانهم ووضعهم على أرض الواقع، ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

_كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء، وذلك من خلال تواجد المدير في معظم الوقت لدى المرؤوسين.

_ التمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقصى تقدير.

4 . **أسلوب تنفيذ الأعمال**: يتطلب تطبيق برنامج تطبيق الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغيرات في أسلوب تنفيذ الأعمال على النحو التالي:

اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات العامل، بحيث يكافأ العامل ماديا مقابل الأداء ويتم ترقيته مقابل القدرات.

1- محمد الصيرفي ، "**السلوك التنظيمي**"، مرجع سابق، ص:182.

ـ يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.

ـ ضرورة أن يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.

ـ ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم.

ـ تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال(أي عمل واحد يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد) إلى أسلوب العمليات (أي أن العمل يجرى تقسيمه إلى سلسلة من المراحل كل مرحلة ينفذها فرد واحد).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوظائف في ظل الجودة الشاملة تتطلب من العاملين توظيف تقديراتهم الشخصية في تحديد الأسلوب المناسب لتنفيذ العمل، لذا فإن العاملين يحتاجون إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب المناسب لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب، أي أن الأمر أصبح يتطلب تحول التركيز من مفهوم الأداء إلى مفهوم التعلم و التعليم، فان كان التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات وإطلاع العاملين على كيفية أداء العاملين فان التعلم من ناحية أخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم ببيئة العمل، كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟ أي أن الجودة الشاملة جعلت محور الاهتمام هو قدرات الفرد وليست مهاراته ويمكن تعلم هذه القدرات وصقلها من خلال البرامج التدريبية ، والجدول التالي يوضح الفرق بين القدرات والمهارات.[1]

1- محمد الصيرفي ، "**السلوك التنظيمي**"، مرجع سابق، ص:183

الجدول رقم (2 . 3): المقارنة بين القدرات والمهارات.

المهارات	القدرات
إجراءات وأساليب تؤكد على كيفية أداء المهمات.	تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينهما.
مرتبطة بمواقف معينة.	عمومية وترتبط بالتطبيق الواسع.
غالبا تعلم بدون خلفية نظرية عامة مما يؤدي إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التي يواجهها المتدرب أثناء البرامج.	تمثل الأساسيات لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات.
تهدف إلى إعداد الفرد لمهمة محدودة أو لوظيفة معينة.	تهدف إلى إعداد الفرد لمهمات ووظائف عديدة.

المصدر: محمد الصيرفي ، "**السلوك التنظيمي**"، مرجع سابق، ص: 283.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على الرضا الوظيفي حيث يمكن القول أنه حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لمختلف العوامل المعروضة في محيطه، وتعود بداية الاهتمام به إلى القرن العشرين بسبب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى نتائجه التي تظهر على الصحة العضوية والعقلية وحتى على الحياة الشخصية للفرد، وللرضا الوظيفي ستة أبعاد منها كالأجر والترقية ،محتوى العمل ، جماعات العمل، ظروف العمل ونمط الإشراف.

ونظرا لاهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير الدوافع الإنسانية من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهرزبرغ ، ونظرية ديرفر للارتباط والنمو.

وباختلاف هذه النظريات اختلفت أيضا المقاييس المعتمدة لتحديد مستوى الرضا منها: المقاييس الموضوعية كمعدل الحوادث في العمل و معدل الغياب ومعدل الأمن والسلامة ، وأيضا المقاييس الذاتية.

كما تطرقنا لمختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه وأثار غيابه لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تهتم بوضع برامج ومقترحات لتحسين حالة الرضا الوظيفي قصد تحقيقه للعاملين.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
ملخص	
مقدمة عامة.	**أ . و**
الفصل الأول: تسيير الكفاءات البشرية	
مقدمة الفصل	**2**
المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات البشرية	**3**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الكفاءات البشرية	**3**
المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات البشرية	**9**
المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية	**15**
المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية	**18**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الكفاءات البشرية	**18**
المطلب الثاني: أهداف تنمية الكفاءات البشرية	**20**
المطلب الثالث: آليات تنمية الكفاءات البشرية	**21**
المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية	**26**
المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات البشرية	**26**
المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية	**29**
المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات البشرية	**31**
خلاصة الفصل	**35**
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
مقدمة الفصل	**37**
المبحث الأول:ماهية الرضا الوظيفي	**38**

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي	**38**
المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي	**41**
المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي	**44**
المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، محدداته وطرق قياسه.	**45**
المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي	**45**
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي	**47**
المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي	**49**
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه	**56**
المطلب الأول:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	**56**
المطلب الثاني: نتاج الرضا الوظيفي وأثار غيابه	**59**
المطلب الثالث: مقترحات وبرامج تحسين الرضا الوظيفي	**62**
خلاصة الفصل	**70**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية	**73**
المطلب الأول :مفهوم ونشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية	**73**
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية	**75**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية	**76**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	**79**
المطلب الأول: نظرة عامة عن كيفية إنجاز الدراسة	**79**
المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة ونموذج الدراسة	**83**
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية	**86**
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.	**86**
المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان	**88**
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	**100**
خلاصة الفصل	**112**
الخاتمة العامة	**114**
قائمة المراجع	**119**

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية

قائمة الجداول

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

المقدمة العامة

الخاتمة العامة

الفهرس

الفصل الأول:

تسيير الكفاءات البشرية

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي

قائمة الأشكال

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى .....

هادي الأمة، منير الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة، سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم، والذي نسأل الله أن يجمعنا به يوم الآخرة.

إلى الذين قال فيهم الله عز وجل: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " ، والديا حفظهما الله اللذان لطالما سهرا على تربيتي أن يريا ثمرة جهدهما.

أمي الغالية التي تعبت على تربيتي من يوم أن حملتني ، وشاركتني أفراحي وأحزاني.

أبي العزيز الذي لطالما سعى لتذليل العقبات في طريقنا، أدعو الله ألا يجعلني أن أقصر في حقه.

إلى أنوار البيت: أخواتي رمز مفخرتي: سارة وزوجها زهير، جميلة وزوجها عبد القادر، مريم وزوجها محمد وأختي الصغيرة ريم.

إلى الحبيب على قلوبنا أخي العزيز محمد أمين.

وإلى بهجة البيت وسعادتها البراعم: تسنيم، آلاء، ريتاج، سيف الدين ، علاء و خلود.

إلى الحنون جدي حفظه الله وأطال في عمره: "العربي " والذي لطالما شجعني بكلامه ودعائه..

إلى أخواتي اللواتي جمعتني بهن الصداقة: سارة ، صليحة، لامية ،نورة ،سهيلة.

ولا أنسى من قدم لي يد العون والنصح وساعدني بشكل كبير في حياتي خطيبي وشريك حياتي رياض وكل عائلته.

إلى زميلتي التي ساعدتني في إعداد المذكرة: باية

نجية

الاهداء

إلي روح حياتي و سبب نجاحي الذي يعجز اللسان عن وصفها و يمتلئ القلب بحبها

إلي الصدر الحنون والقلب الرفيق إلى ما أملك في هذه الدنيا الطاهرة الوفية و الملاك الصافية لله سبحانه و تعالى أمي الحبيبة.

إلى الإنسان الذي سعى جاهدا على تربيتي و تعليمي و توجيهي أبي الغالي.

إلي إخوتي الأعزاء وفقهم الله:محمد عبد الحليم وسيد علي، عبد الكريم وزوجته ، ورفيقة وزوجها وأختي نعيمة.

وإلى بهجة البيت وسعادتها البراعم: لؤي عبد المنعم، لينا نورهان،

إلى أخواتي اللواتي جمعتني بهن الصداقة: فتيحة، حنان، ريمة، سهيلة، أسماء خديجة، جهيدة، سهام وأحلام.

إلى جميع الأهل و الأقارب من كنية :سعدودي ويخلف شاوش.

إلى التي ساعدتني في انجاز هذا البحث الصديقة :نجوى.

باية

حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع الحديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية ألا وهو "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، فمن خلال هذا توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها أحد أهم الموارد الإستراتجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية ،و كذا أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة خاصة و أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، فهي تتميز بمجموعة خصائص من خلالها يمكن تميزها عن غيرها من الموارد ونجدها في شكل كفاءات فردية ،جماعية وتنظيمية ونتيجة تواجد الكفاءات في المؤسسة و ارتباطها الوثيق بالأفراد لابد من تسييرها بطريقة فعالة باستعمال مراحل التسيير الحديثة ،كما لها عدة مجالات يجب العمل بها و ذلك من أجل تقييم و تطوير الكفاءات ،لذلك يجب العمل على جذب و بناء الأشخاص المبدعين و ذلك بتنمية الخبرات و تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة ،إضافة إلى العمل على تنميتها و تطويرها على اعتبار أنها الثروة الأساسية في المؤسسة.

كما تطرقنا أيضا من خلال البحث إلى الرضا الوظيفي الذي يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وحظي بدراسات عديدة كونه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء المتميز للأفراد فهو يمثل دافعا أساسيا لبذل المزيد من الجهد في الأعمال المقترحة ورفع الروح المعنوية والعمل على التشجيع والتحفيز للعاملين ،كما يعد من أهم الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لأن الكفاءة والنجاح لن يتحققان إلا بتحققه ،ومن هنا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لمختلف العوامل المعروضة في محيطه، وتعود بداية الاهتمام به إلى القرن العشرين بسبب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى نتائجه التي تظهر على الصحة العضوية والعقلية وحتى على الحياة الشخصية للفرد، وللرضا الوظيفي ستة أبعاد كالأجر والترقية ،محتوى العمل ونمط الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل.

ونظرا لاهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير الدوافع الإنسانية من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهرزبرغ ، ونظرية ديرفر للارتباط والنمو.

وباختلاف هذه النظريات اختلفت أيضا المقاييس المعتمدة لتحديد مستوى الرضا منها: المقاييس الموضوعية كمعدل الحوادث في العمل و معدل الغياب ومعدل الأمن والسلامة ، وأيضا المقاييس الذاتية.

كما تطرقنا لمختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه وأثار غيابه لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تهتم بوضع برامج ومقترحات لتحسين حالة الرضا الوظيفي قصد تحقيقه للعاملين.

نتائج إختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية:

الفرضية الأولى: من خلال الدراسة توصلنا إلى صحة هذه الفرضية حيث أن منهج تسيير الكفاءات البشرية يعد أحد الأقطاب المهمة في تطوير الموارد البشرية.

الفرضية الثانية: من خلال الدراسة توصلنا إلى صحة هذه الفرضية حيث أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد نحوى عمله، وهو حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لما تعرض له من عوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية.

الفرضية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

توصلنا من خلالها إلى:

_ لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي تخطيط و اكتساب الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين.

_ لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي تنمية وتقييم الكفاءات على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرابعة:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية).

توصلنا من خلالها إلى:

_ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس والعمر عند مستوى الدلالة 0.05.

_ توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.05.

_ أما بالنسبة للمؤهل العلمي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

_ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية وعدد الدورات التدريبية ند مستوى الدلالة 0.05.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءا على ماتم عرضه من الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن تلخيص أهم التوصيات التي توصلت إليها دراستنا والتي تكمن في:

_ يجب على المؤسسة الاستشفائية أن تعمل على تدعيم كفاءة عمالها على اعتبار أن المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن استغلالها.

_ على المؤسسة الاهتمام بآليات تنمية الكفاءات البشرية من خلال تقديم دورات تدريبية والقيام بتكوين العمال دوريا، بالإضافة إلى تقديم التحفيز المادي أو المعنوي.

_ القيام بدراسة لرفع أجور العامل بما يتناسب مع المتطلبات المعيشية، وبما يكفل حياة كريمة لهم.

_ زيادة الاهتمام بالجانب البشري في المؤسسة بداية من شروط التوظيف التي يجب ان تتوافق مع مستوى مهامهم داخل المؤسسة.

_تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين بالمؤسسة (خاصة الإطارات) في المجالات التي لها علاقة بتطوير المعارف والمهارات التي تساعد الكفاءات في التحليل البيئي وذلك حتى يتم إيجاد أفراد مؤهلين ذوي كفاءة أعلى والقدرة على تتبع المتغيرات البيئية للمؤسسة.

_ يجب على المؤسسة العمل على توفير ظروف عمل تساعد الأفراد على أداء مهامهم بأكمل وجه .

_ ضرورة اهتمام المؤسسة الاستشفائية بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكاتهم الشخصية، والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد في التفكير الايجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي ترغب بها الإدارة، وهذا عن طريق التدريب الذي يسمح للعاملين بالمشاركة في المعلومات والأفكار والمشاكل التي تواجههم في العمل.

أفاق الدراسة:

لقد حاولنا في دراستنا معالجة جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة حسب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، لذا نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونركز على سبيل المثال:

_ دور تسيير للكفاءات البشرية في الإدارات العمومية.

_ دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

أتقدم بالشكر العظيم لله العزيز الجليل الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على

مثابرة الجهد في الحصول عليهما بلا حدود الزمان أو المكان

بعد أن حيانا الله بفضله تعالى وأتممنا هذه الدراسة لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير إلى المشرفة الأستاذة "قويدر لويزة " على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها وإرشاداتها لنا.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع لكم منا كل الشكر والعرفان

نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية،وكل موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية

وإلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد

نقول شكرا

قائمة الأشكال:

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
(1 . 1)	بنية التمثلية لكفاءة المؤسسة	05
(2 . 1)	الأبعاد الأساسية للكفاءة	16
(3 . 1)	مستويات الكفاءة	18
(4 . 1)	الكفاءات محور تمركز أنشطة الموارد البشرية	28
(5 . 1)	مراحل تسيير الكفاءات	29
(1 . 2)	تأثير التباعد، العدالة والموقف الشخصي على الرضا عن العمل	46
(2 . 2)	هرم ماسلو للحاجات	50
(3 . 2)	نظرية هرزبرغ ذات الموظفين	52
(4 . 2)	حاجات ذات مستوى أعلى	54
(5 . 2)	مقارنة بين نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الديرفر	55
(1 . 3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية	56
(2 . 3)	يوضح نموذج الدراسة	78
(3 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
(4 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	87
(5 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	88
(6 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	88
(7 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	89
(8 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	90

قائمة الجداول:

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
(1 . 1)	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	11
(1 . 2)	العناصر الأساسية في نظرية العدالة.	53
(2 . 2)	الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة	65
(3 . 2)	المقارنة بين القدرات والمهارات	69
(1 . 3)	معاملات ارتباط بين درجات عبارات تسيير الكفاءات مع الدرجة الكلية للمحور	80
(2 . 3)	معاملات ارتباط بين درجات عبارات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور	81
(3 . 3)	قيمة ثبات الاستبانة	82
(4 . 3)	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	86
(5 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	87
(6 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	88
(7 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	88
(8 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	89
(9 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	90
(10 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	91
(11 . 3)	المتوسطات الحسابية لأبعاد تخطيط الكفاءات	92
(12 . 3)	المتوسطات الحسابية لأبعاد اكتساب الكفاءات	93
(13 . 3)	المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية الكفاءا	94
(14 . 3)	المتوسطات الحسابية لأبعاد استخدام وتقييم الكفاءات	95
(15 . 3)	المتوسطات الحسابية للرضا عن الأجر	96
(16 . 3)	المتوسطات الحسابية للرضا عن محتوى العمل.	97
(17 . 3)	المتوسطات الحسابية للرضا عن فرص الترقية	98

(18.3)	المتوسطات الحسابية للرضا عن نمط الإشراف	99
(19.3)	المتوسطات الحسابية للرضا عن جماعات العمل	100
(20.3)	المتوسطات الحسابية للرضا عن ظروف العمل	101
(21.3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	102
(22.3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى	103
(23.3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى	104
(24.3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى.	105
(25.3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى	106
(26.3)	تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.	107
(27.3)	تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر.	108
(28.3)	تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.	109
(29.3)	تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	110
(30.3)	تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.	111
(31.3)	تحليل التباين لوجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.	111

أولا : الكتب

1 . أحمد القطامين عطا الله،"**التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتجية:مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**"، دار مجدلاوي ،عمان، 1996.

2 . أحمد صقر عاشور،"**إدارة الموارد البشرية العامة** ،دار المعرفة الجامعة ،الإسكندرية، مصر،1983.

3 . أحمد صقر عاشور،"**إدارة القوة العاملة والأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي**"، الطبعة الثانية دار النهضة العربية ، ،بيروت، 1979.

4 . جلال إبراهيم العبد، "**إدارة الأعمال،مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين**"،دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

5 . جمال الدين المرسي وآخرون،"**السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة**"،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2004.

6 . حريم حسين، "**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 1997.

7 . محمد الصيرفي، "**السلوك الإداري العلاقات الإنسانية**"، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية،2006.

8 . محمد أحمد سليمان وآخرون، "**الرضا والولاء الوظيفي**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2011.

9 . محي محمد سعد، "**بحوث في الاقتصاد العربي وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين**"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001.

10 . محمد سعيد أنور سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003.

11 . محمد الصيرفي،" **السلوك التنظيمي**"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر،2005.

12 . نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتجية والعمليات**"، الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

13 . نوري منير،"**تسيير الموارد البشرية**"،بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.

14 . سعد غالب ياسين،"**إدارة المعرفة، مفاهيم النظم والتقنيات**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007.

15 . علي السلمي،"**خواطر في الإدارة المعاصرة**"،دار غريب لنشر، القاهرة، 2001.

16 . عيسى إبراهيم بلوط،"**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية لبنان، 2002.

17 . علي محمد عبد الوهاب،"**التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**"،معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

18 . علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004.

19 . صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**السلوك التنظيمي،مدخل تطبيقي معاصر**"، ،دار الجامعة الجديدة، لإسكندرية، 2003.

20 . صديق محمد عفيفي،" **السلوك التنظيمي، دراسة في السلوك للبيروقراطية**"، الطبعة العاشرة، دار المصرية مكتبة عين الشمس، مصر، 2003.

21 . صالح محمد العمري العامري،" **الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2007.

22 . رواية حسن،"**السلوك التنظيمي المعاصر**"،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2002.

23 . راوية حسن، "**السلوك التنظيمي المعاصر**"، الدار الجامعية ، الإسكندرية . مصر، 2004.

ثانيا: الرسائل والمذكرات:

_ الرسائل:

24 . بوسعد زكية ، **"أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية"**،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة باتنة ،الجزائر ،2008.

25 . خلوطة ريمة، **"تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المنظمة"**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.

26 . عزيون زهية، "**التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"**، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، 2007.

_ المذكرات:

27 . بن جدو محمد أمين، " **دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور بورج بوعريريج"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص :الإدارة الإستراتجية، جامعة سطيف، 2011-2012.

28 . بن قايد فاطمة الزهراء، **"دور إستراتجية الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص :تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2010-2011.

29 . بوزيد وسيلة،**"مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتجية، جامعة سطيف، 2011-2012.

30 . بن شارف عذراء ،" **التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ي علم المكتبات، تخصص: نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة،2008-2009.

31 . بوزيدي نذيرة ،**"دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،دراسة حالة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص :تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2011-2012.

32 . بوخالفة فطيمة، **أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص: مالية، جامعة المدية، 2013.

33 . بالمسعود كمال ، **"أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"**، مذكرة نيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص: تسويق خدمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

34 . طهراوي حياة ، **"أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بولاية المدية"**، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي، جامعة المدية ،2010_2011.

35 . مزوزي ربيع،**"دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن، لأوراس أريس"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص :تسيير المنظمات،جامعة محمد خضير، بسكرة،2013-2014.

36 . محجوبي محمد الأخضر،**"أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع بنكي في الجزائر"**، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ،2010.

37 . سلامي فتيحة، **"دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملاتية لاتصالات الجزائر بالبويرة"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال الإستراتجية،جامعة محمد أولحاج، البويرة، 2013-2014.

38 . مباركي صبرين، **"دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة"**، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

39 . فؤاد إيناس، نواوي إيمان، "**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربوية بإدارة التربية و التعليم**" ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، مكة مكرمة ،السعودية، سنة 1429.

40 . قدور علي،"**أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز الميزة التنافسية للمنشأ الاقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسير الموارد البشرية، جامعة متنوري قسنطينة، 2011-2012.

41 . رحيل أسيا،"**دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص :إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2010-2011.

ثالثا: الملتقيات:

42 . برحومة عبد الحميد ، طلال زغبة ،"**تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخلة الحديثة لتسيير الكفاءات**" ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير المهارات و مساهمتة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 21-22 فيفري2012 .

43 . براق محمد رابح الشايب ،"**تسيير الكفاءات و تطويرها ،الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية** "،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة خضيرة بسكرة ،العدد السابع ،جوان2010.

44 . مهديد فاطمة الزهراء ،قبايلي أمال ،"**دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية** "،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير المهارات و مساهمتة في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ، الجزائر ،21- 22فيفري،2012.

45 . موساوي زهية ،خالدي خديجة ،"**نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات :الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**" ،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ،8-9مارس 2005.

46 . مصنوعة أحمد ،"**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**" ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة شلف ، 3-4 ديسمبر 2012.

47 . سملالي يحضية ،بلال أحمد ،"**أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية** "،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،9-10 مارس 2004.

48 . عاشوري إبراهيم ،حمزة غربي ،"**نحو الدفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات** "، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة، 22-23فيفري 2012.

49 . صالح مفتاح ،"**إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**" ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،9-10مارس ،2004.

50 . شنوفي نور الدين ،مرزوقي عبد المؤمن ،"**دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع** "،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ،جامعة سعد دحلب البليدة ،17-18أفريل 2013.

51 . ثابتي الحبيب،"**تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة**" مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،جامعة ورقلة 8-9مارس 2005.

رابعا: المجلات:

52 . كمال منصور ،سماح صولح ،"**تسيير الكفاءات ،الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى** "،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة ،العدد السابع ،جوان 2010.

53 . الداوي الشيخ ،"**أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**"،مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، العدد السادس ،2008.

54 . بارك نعيمة ،"**تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية**" ،مجلة اقتصادية شمال إفريقيا ،جامعة الشلف ، العدد السابع، 2009- 2010.

55 . نبأ عبد الحسين ، "**الرضا الوظيفي لمدرسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية**"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 31.

يعتبر المورد البشري من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق نجاحها، وهو ما دفع إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالمورد بدرجة أكبر من خلال إدارته بطريقة علمية وفعالة، ورغم ذلك فإن المشكل الذي أصبح يواجه المؤسسات هو وجود وسيلة تتمكن بواسطتها من الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري، حيث يؤكد العديد من الباحثين و المسيرين أن المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك الكفاءات البشرية ذات القدرات الهائلة و المناسبة لنشاطها و القادرة على التحكم فيها و تسييرها وهو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد وبذل جهود كبيرة من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها و تعيينها وتقديم الحوافز لها ،و الاحتفاظ بها، و العمل على رفع قدراتها من خلال التدريب و التكوين المستمرين، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءاتها الفردية والجماعية والقدرات الفكرية الكامنة التي تميزها عن باقي المؤسسات.

فالمؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها فلاحية، صناعية أو خدمية فهي بحاجة ماسة إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية حيث أن هذه الأخيرة تعتبر عاملا رئيسيا فعال في المؤسسات الصحية كذلك ، فتسيير الكفاءات البشرية يعد محددا رئيسا أساسيا لتحقيق الأداء في المؤسسات مما يوجب عليها أن تحسن الاستفادة من هذه الكفاءات والعمل على جذبها واستقطابها.

وكنتيجة لهذا التسيير الفعال للكفاءات البشرية، فإن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تقيم مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها و العمل على تحقيقه و تحسينه، وهذا من أجل التأثير على شعور و اتجاهات الموظفين نحوى الإنجاز الأفضل.

ومن هنا وجب التفكير في توفير بيئة ملائمة وبالشكل الذي يحقق لأفراد الرضا عن عملهم باعتباره المكان الذي يقضون فيه معظم ساعاتهم اليومية، لذا أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة للدراسة من خلال البحث في الجوانب المختلفة لمصادر هذا الرضا داخل المؤسسة وقياس درجة رضا العمال نحو عملهم، لأنهم بحاجة لأن يشعروا بالعدالة والمساواة في معاملتهم، بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر عليهم بهدف إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

وبناءا على ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

و هذه الإشكالية الرئيسية تقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 . فيما تتمثل أهم المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية ؟

2 . ماذا نعني بالرضا الوظيفي؟

3 . هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (بن يوسف بن خدة بالبر واقية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4 . هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية ارتأينا طرح أربع فرضيات حيث تتعلق الفرضية الأولى والثانية بالجانب النظري، بينما الفرضية الثالثة والرابعة تتعلق بالجانب التطبيقي :

_ يمثل منهج تسيير الكفاءات البشرية أحد أقطاب المهمة في تطوير الموارد البشرية.

_ الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع عمله.

_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتسيير الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (بن يوسف بن خدة بالبر واقية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

_ يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الحالة الإجتماعية، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على كل من موضوع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية وموضوع الرضا الوظيفي ومحاولة الربط بينهما لإبراز مدى تأثير طريقة تسيير الكفاءات على تحقيق هذا الرضا لدى العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

كما تكمن أهمية الموضوع كذلك في التعرف على واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية وتخص بالذكر المؤسسة الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبر واقية ، ومن خلال دراستنا الميدانية والتي كانت مدعمة بإستبانة تسعى للتعرف من خلالها إلى العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية ومدى تحقيق الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

يمكن إيجاز أهم الأهداف التي تسعى الباحثتان إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

_ الكشف عن أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات الاستشفائية والدور الذي تلعبه.

_ إبراز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة لذلك يعتبر من الموضوعات الهامة التي يجب الاهتمام بها .

_ محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات البشرية كأحد أهم عوامل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

_ التعرف على طبيعة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بن يوسف بن خدة.

دوافع اختيار الموضوع:

وكان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:

_ الاهتمام الشخصي بموضوع الكفاءات والرضا الوظيفي

_ تطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.

_ اهتمامنا بمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي

صعوبات الدراسة:

يمكن حصر صعوبات البحث فيما يلي:

_ ندرة المراجع والدراسات والبحوث المخصصة في موضوع الكفاءات البشرية في مجال المؤسسات العمومية الاستشفائية.

_ عدم تعاون بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة في ملئ استبانه الدراسة.

_ عدم التمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية حول المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

_ **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث ميدانيا في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2017/2016

_ **الحدود المكانية:** اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين الكفاءات البشرية كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية .

منهج وأدوات للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع:

_ **الجانب النظري:** اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بجمع وتحليل المعلومات الضرورية لوضع الإطار النظري ذات صلة بالموضوع.

_ **الجانب التطبيقي** : تم الاعتماد على دراسة حالة وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية (بن يوسف بن خدة) بالبر واقية الذي يعتمد على الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان لاستطلاع على أراء عينة الدراسة والتي كان عدد أفرادها 30.

الدراسات السابقة:

_ نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مجموعة المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011 ،عالجت الإشكالية التالية: أين يكمن دور المسير عند تسيير الكفاءات البشرية في ظل ندرتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

_ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المديرية المعلوماتية لاتصالات الجزائر بالبويرة)، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي أو لحاج، البويرة، 2014/2013، عالجت الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

_ حياة طهراوي، "أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال وحدة المدية"،غير منشورة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الاقتصاد التطبيقي، جامعة المدية ،2011/2010، والتي تهدف لمعرفة علاقة الرضا بالإنتاجية في المؤسسة حيث توصلت إلى أن رضا الفرد عن عمله يأتي نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها، ومن الصعب عزله عن بعضها بدرجة تامة، كما أن أهمية هذه العوامل تتغير من موقف لأخر ، وأن رضا العملاء عن طريق كسب رضا العامل.

هيكل الدراسة:

للإحاطة بجوانب البحث تم معالجته في ثلاث فصول كما يلي:

_ **الفصل الأول** : تحت عنوان" الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية" يتضمن ثلاث مباحث ، المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات، والمبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية، والمبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية.

_ **الفصل الثاني:** تحت عنوان " الرضا الوظيفي" ويحتوي على ثلاث مباحث في المبحث الأول:ماهية الرضا الوظيفي، المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي،قياسه ومحدداته والمبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه.

_ **الفصل الثالث:** تحت عنوان " الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية" ويحتوي على ثلاث مباحث ركزنا في المبحث الأول على تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية والمبحث الثاني: منهجية الدراسة والمبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.