جـامعة يحي فارس بالمـدية
كلية العـلوم الاقتصادية والعلوم التجـارية و عـلوم التسـيير
قسم علوم ا لتسـيير

الموضوع:

أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مفتشية الوظيفة العمومية لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة و تسير المؤسسة

من إعداد الطالبتين :
- مـــــمي رزيقة
- سعيدي اميرة

تحت إشراف الأستاذة :
د/ زعاف نصيرة

لجنة المناقشة

د/ يليشاني وهيبة	رئيسا
د/ زعاف نصيرة	مشرفا
أ/ شراطي نسيمة	مناقشا

السنة الجامعية:٢٠١٦/٢٠١٧

د الذي نعيشه والمسمي باقتصاد المعرفة والمعلومات،أصبح من الضروري وجود أي مؤسسة ناجحة أو قابلة للتواجد والتصنيف ضمن المؤسسات المتنافسة، لتكسب طابعا يميزها عن باقي المؤسسات ويجعلها مع تغيرات التي تحدث اليوم في الاقتصاديات العالمية، ومواكبة التطورات العالمية وتكنولوجية التي مست مختلف النواحي لا المؤسسات تثمين مواردها الداخلية

وأصبحت إحدى وسائل نجاحها وتطوير إنتاجها،إن مفهوم الكفاءات معترف به في المجال الإداري ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة.

إن موضوع الكفاءات والبحث فيه أصبح أوسع من التسيير والإدارة، ومدى استعمالها وتأديتها من طرف أشخاص أكفاء، فمن اجل تحقيق هذا النجاح يجب دفع عجلة التنمية و التطوير لهذه الكفاءات.

إن المورد البشري يلعب دور هاما، حيث انه يخلق حركة وتنشيط عمليات المؤسسة،إذ انه يخلق حركة في المؤسسة هي أداته للتبادل،والإنتاج،وإشباع الحاجات،إذ تحقق احتياجات العمل،وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، نظرا لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم ،وتحقيق ولاءهم للمؤسسة وقد أصبح من الموضوعات التي يهتم بها المفكرون، ومصادر العوامل المؤثرة باعتبارها ضرورة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي.

حيث تعتبر هذه الأخيرة، من أهم المدخلات تأثيرا على المؤسسة، لذا فان المؤسسات تحاول أن تكون جل مجهوداتها ومختلف وسائلها نحو تعزيز رضا العاملين بها ،وان نجاح المؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى العاملين.

بناء على هذا يمكن طرح الإشكالية التالية :

- **ما مدى أهميةتنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي ؟**

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية :

- ما معني تنمية الكفاءات الأفراد ؟
- هل لتطوير الكفاءات دور في تنمية القدرات البشرية ؟
- كيف يمكن للرضا الوظيفي أنيؤثر علىأداءالأفراد في المؤسسة محل الدراسة ؟

بناءا على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- بر الكفاءات البشرية أهم الموارد المؤسسة التي تتمتع بالخبرة ،و المهارات ،و الذكاء ،والتي يمكن تنميتها
- يمثل تطوير الكفاءات دعامة أساسية للتنمية الفردية، و التطوير التنظيمي والمجتمعي
- يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى أداءأفراد المؤسسة محل الدراسة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية ،وشاملة لآليات تنمية كفاءات الأفراد،إذا تمت دراسة هذا الموضوع،بالإضافة إلى اعتبارها مرجعا مهما في هذا المجال ، ان تساهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تساعد المسؤولين على الاتخاذ القرارات المبنية على أسس موضوعية لتطوير النظام الوظيفي والإداري

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يجب الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إلى :

- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات
- التعريف بالمفاهيم الأساسية للكفاءات البشرية
- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي،والأداء الوظيفي، مع التعرض إلى مختلف محددات والعوامل المؤثرة فيها
- إبراز مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي، بزيادة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

أسباب اختيار الدراسة

- تطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في المجال وإثراء البحث العلمي
- محاولة إبراز أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع الموارد البشرية مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنها أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها

الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة فلا توجد دراسة سابقة مثل هذا الموضوع،وإنما هناك بعض الدراسات تناولت بعض أجزاء الدراسة

- اباي ولد داي، دور واهمية الكفاءاة التسويقية في تحسين الأداء المؤسسة صناعة "حالة الشركة العربية للحديد والصلب، " مذكرة ماجستير "جامعة الجزائر "
- حميتي سيد علي، مراجعة الموارد البشرية ودورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين "حالة سونطراك"،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر
- موزاوي عبد القادر دور ادارة الموارد البشرية في

حدود البحث

من اجل الإحاطةبإشكالية البحث هناك جوانب مختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي :

الحدود المكانية

- سنحاول في دراستنا هذه التعرف على واقع أهمية تنمية الكفاءات في الجزائر وذلك من الحدود الزمنية
- سنجد مجال دراستنا لواقع الرضا الوظيفي بالإدارات العمومية باعتماد الأحداث والمقارنة بين تنمية الكفاءات والرضا الوظيفي

هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم هذا البحث إلي مقدمة عامة وثلاثة فصول:

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

الفصل الثاني:الرضا الوظيفي ومدي تأثيره على الأداء

الفصل الثالث :علاقة بين تنمية الكفاءات والرضا الوظيفي مع دراسة حالة مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية

شكر

أتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه وتعالى الذى وفقني لإنجاز هذا العمل بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة والمحترمة زعاف نصيرة على كل ما قدمته لنا من التوجيهات العلمية و المنهجية لإنجاز هذا البحث و الشكر موصول لكافة الموظفين مفتشية الوظيفة العمومية وبالأخص إلي مديرها فنيش حسين والي الأستاذ بعيليش محمد.كمالاانسي تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها للمناقشة ،كما أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

تـمـهـيـد:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الفتية وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد.

وعليه يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشر يستند إليه في تحديد مستوى الأداء للأفراد وارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودوافعهم.

ومن هنا أصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه تأخذ الحلقات المهمة في إدارة الموارد البشرية ،ومن هذا المنطلق وجب التركيز على هذا الموضوع ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة به وهذا من خلال مباحث الفصل وعليه قمنا بتقسيم خطة الفصل إلى ثلاث أجزاء متمثلة في المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: مدلول الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: مساهمة الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتل رضا العامل مكانة بارزة ضمن اهتمامات المنظمة ،وأدركت العديد منها أن الرضا يمنحها مبررا قويا للبقاء والنمو إذن عدم تمكنها من تحقيق الرضا يمنعها من الاستمرار لفترة طويلة نظرا لمختلف التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم التي تم تناولها بشكل كبير في مجال السلوك الإنساني داخل المنظمة وسوف نتناول ذلك في العناصر الموالية.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي عام ١٩٣٠ على يد علماء النفس ، الذين أسهموا في وضع تعريفات حيث عرفه هوبك على انه هو" مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض في وظيفتي ".[١]

ويرى هيربرت أن الرضا الوظيفي هو " مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، والتي تتكون من زاويتين الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجه نظر العاملين ، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون اثر ذلك على الرضا سلبا ". [٢]

في حين يرى سوبر " إن الرضا عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمته كما يتوقف أيضا على موقعه العملي الأصلي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته " .[٣]

---

[1] محمد الصيرفي ،**السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية "** الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر ، مصر ٢٠٠٧ ،ص ١٣١.

[2] مروان طاهر الزغبي ،**الرضا الوظيفي**،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن،٢٠١١،ص ١٧ .

[3] جمال الدين المرسي وآخرون ،**السلوك التنظيمي**: نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة،٢٠١١،ص ١٣٥.

أما الأستاذ لولر (louler) فقد عرفه بأنه " حصول الفرد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل " .[1]

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي يختلف من فرد لأخر، فالشخص الذي يرى عاملا معينا يحقق له مستوى من الرضا قد يكون نفس العامل لا يحقق نفس المستوى من الرضا لشخص أخر، والعامل الذي يحقق مستوى الرضا في وقت معين ،قد لا يحقق نفس المستوى من الرضا في وقت أخر،ولكن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي عبارة عن موقف الشخص تجاه عمله ومشاعره التي تنتج عن التأثير اليومي بكل شيء في العمل ، لذا فالرضا الوظيفي ينشا من عناصر ونواح وظيفية متعددة تشمل الراتب وفرص الترقية والعلاقة مع الزملاء ،وإجراءات العمل المحيطية وغير ذلك .[2]

من هنا نستطيع القول بان الموظف راض عن عمله عندما يتكامل مع وظيفته فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق ذاته من خلالها .

الفرع الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

على ضوء التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي [3]:

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

إن مسالة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ،ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته ،والبيئة المتواجدة فيها حالة ممارسته

[1] احمد صقر عاشور،**إدارة الموارد البشرية العامة**، الإسكندرية، ١٩٨٣، ص٥٣.
[2] نائل صفدي ،**مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، ٢٠١١ ، ص ٢٥.
[3] عزيوة زهية ،**التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة** الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة ، ٢٠٠٧ ،ص ص٥١-٥٢.

لنشاطه اليومي ،إذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام أو لان التعامل يتم مع العنصر البشري ذو خصائص متباينة وثانيا لان الوسط متنامي يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

إن رضا الموظف على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يرضى به مستقبلا ،إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

الفرع الثالث:أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع تتمثل فيما يلي:[1]

١. **أهمية الرضا الوظيفي للموظف** : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى ما يلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية اكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها .
- الرغبة في الإبداع والابتكار ، فعندما يشعر الموظف بان جميع حاجاته المادية من أكل، شرب ، سكن ... الخ وحاجاته غير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي .....الخ، مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون اكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا الوظيفي عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

٢. **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة** : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة [1] :

[1] نور الدين شنوفي،**تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، ٢٠٠٥ ،ص ص ١٩١-١٩٢.

أ- ارتفاع مستوى الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز في عملهم.

ب- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي .....الخ.

ج- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بان وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته .

٣. **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع** :ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

أ- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

ب- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني:أنواع الرضا الوظيفي وعناصره

الفرع الأول:أنواع الرضا الوظيفي

أثبتت مجموعة من الأبحاث والدراسات أن الرضا عن العمل هو محصلة مجموعة من أنواع والعناصر تتمثل فيما يلي[٢]:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة، فمنها من يقسمه إلى الرضا العام والخاص ومنها ما يقسمه إلى الرضا الكلي والجزئي.

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

---

[١]بوخالفة فطيمة ،**اثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، رسالة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة المدية ، ٢٠١٣ ،ص ص ٣٨-٣٩.

[٢]مصطفي نجيب شاويشن،**ادارة الموارد البشرية** ،الطبعة الثالثة ،دار الشروق ، عمان ،الاردن، ٢٠٠٤ ،ص١١٥.

٢. **الرضا الجزئي** : مثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل ، وهنا يكون الفرد قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها :أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه ما زال يؤدي أعماله .

٣. **الرضا العام** : يعرف بأنه الاتجاه العام للعامل نحو العمل الذي يقوم به ، فيكون إما راضيا أو غير راض فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا العامل ، وهذا بسبب انه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

٤. **الرضا النوعي** : ويشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله ،وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المؤسسة الإشراف،الأجور، فرص الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية ظروف العمل ،أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر عن عدم الرغبة في العمل ذاته.

الفرع الثاني:عناصر الرضا الوظيفي

لرضا الوظيفي عدة عناصر تتمثل فيما يلي :

١- **الرضا عن الأجر**: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كالأكل واللباس ، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المؤسسة وأهميتها وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المعاملات الاجتماعية مع الآخرين .[١]

٢- **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 اكبر 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 ، ويتمثل في :[٢]

[١] محمد الصيرفي ،**السلوك الاداري،العلاقاتا لانسانية**، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤.
[٢] عواد سالم الشهري ،**الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات مشتركة**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية ص ٢٧٠.

أ- **درجة تنوع مهام العمل:**إذا تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، ويشعره برضا اكبر.

ب- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة لفرد:** كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر إنها الأفضل والأسرع إلى إنهاء العمل المطلوب منه.

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

٣- **الرضا عن فرص الترقية** : كلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل ،وكلما شعر العامل أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا يحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ،أصبح أكثر رضا عن عمله وبالتالي ترتفع كفاءاته في العمل .[١]

٤- **الرضا عن جماعات العمل** : يلاحظ انه كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن وظيفته ، وكلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين يخلق توتر لديه كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد عن عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه .[٢]

٥- **الرضا عن نمط الإشراف:**كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم ، كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم،وبالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهماتهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم[٣].

٦- **الرضا عن ساعات العمل:** يلاحظ انه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة يزيد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.[٤]

٧- **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.[٥]

---

[1] محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره، ص ص١٣٥-١٣٧.

[2] حياة طهراوي ،**اهمية الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة المدية، الجزائر ٢٠١١ ، ص ١٣.

حياة طهراوي ، مرجع سبق ذكره،.ص ١٤٣

[4] وليد حليم غازي ،**دوافع واحتياجات العمل واثره على الرضا الوظيفي**،الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١٠ ،ص ١١٣.

[5] محمد الصيرفي ، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٠.

❖ وأثبتت 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 العمل + الرضا عن الإشراف +الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل هو حاصل لمجموعة من العوامل تتعلق بالموظف أو بيئة العمل التنظيمية وتؤدي به إلى القيام بسلوك معين ويعبر عنهما بسؤالين :[2]

❖ ماهي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا وعدم الرضا عن وظائفهم .

❖ ماذا يفعل الناس حينما يكونون راضون أو غير راضون عن وظائفهم.

السؤال الأول يتناول الرضا الوظيفي كمتغير تابع ويركز على مسبباته، بينما الثاني يتناول الرضا كمتغير مستقل ويركز على نتائجه،ويمكن حصر أهم مسببات الرضا الوظيفي.[3]

١. **العوامل الشخصية للرضا:**يتأثر الرضا الوظيفي عن العمل بشخص العامل فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء من غيرهم ويظهر ذلك من خلال:

- **احترام الذات** : كلما كان هناك ميل لدى العامل للإبداء برأيه واحترام ذاته والاعتلاء بقدره كان اقرب إلى الرضا الوظيفي أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بالانتقاص في قيمتهم وقدرتهم فإنهم عادة ما يكونون اقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.
- **عدم المرونة أو عدم القدرة على التوافق:** تذبذب التوازن العاطفي والنفسي فتجعله أقل رضا عن عمله.[4]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"** الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ،٢٠٠٣ ، ص ص، ٢٢٩-٢٣١.

[2] محمد سعيد أنور سلطان،**"إدارة الموارد البشرية "** ،دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ص ٢٠٢.

[3] طهراوي حياة ، **المرجع سبق ذكره** ص ١٤

[4] احمد ماهر ، **السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات**،الطبعة السابعة، **الدار** الجامعية للنشر الاسكندرية، ٢٠٠٠ ، ص٢٤٣.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان العامل قادر على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا عن عمله مقارنة مع غيره ،أما لأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتعاملات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي .

- **المكانة الاجتماعية** : المكانة الاجتماعية للفرد في السلم الوظيفي تدعم رضاه الوظيفي وتعزز شعوره بالأمان والولاء في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما يؤدي به إلى عدم الرضا .[1]

وهناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما :[2]

٢. **عوامل تعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم:** يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن،الجنس،التعليم.

- **السن** :أوضحت الدراسات أن متغير السن له علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين ، فكلما زاد عمر الشخص قل معدل تركه للعمل وقل معدل غيابه ،+وبالتالي زاد رضاه وغالبا ما يتحدد مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التعاقد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذا السن .

- **الجنس** : تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي ، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن مطامع النساء وحاجاتهم المالية اقل من الرجال ،إلا انه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجههم ادوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي .

- **المستوى التعليمي** :يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة من الفعالية في النظام الإنتاجي مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي .[3]

- **الاقدمية في العمل** :هي معتقدات وقواعد وأحكام سابقة في أذهان الموظفين فان تعارضت قيمهم مع قيم المؤسسة نجدهم لا يرضون عن عملهم الى ابعد حد ، لهذا فان التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا.

٣. **العوامل المادية**:وتنقسم إلى:

[1] مصطفي نجيب شاويش ،مرجع سبق ذكره ،ص١٢٣.
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **مرجع سبق ذكره ص ٢١٣-٢١٤.**
[3] سليمان احمية،**التنظيم القانوني للعلاقات العمل في التشريع الجزائري "علاقات العمل الفردية"** ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ٢٠٠٠ ، ص ٢١٢.

أ- **العوامل المادية المباشرة** :[1]

- الأجر " المقابل المادي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ".

- ويعد الأجر وسيلة لإبراز المكانة التي يحتلها العامل أمام الآخرين، والرغبة في الحصول على أجور مرتفعة تدفع بالعامل إلى بذل ما آمكن من جهد لتحقيق نتائج مرتفعة، ويقترن تحقيق الأجور لرضا العاملين بشروط أهمها:

- ❖ العدالة في تطبيق فحوى القوانين المتعلقة بتوزيع الأجور على أكمل وجه .
- ❖ توافق الأجر المقدم مع الجهد المبذول في العمل.
- ❖ توافق الأجر مع القدرة الشرائية .
- ❖ إشباع حاجات الأفراد المتباينة.
- ❖ **العلاوات الاستثنائية والدورية:** تمثل العلاوات بصفة عامة ذلك المال الذي يدفع للعامل أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة ونميز بين نوعين من العلاوات:[2]

- العلاوات الاستثنائية التي تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاص يحقق للمؤسسة ربحا واقتصادا في النفقات وزيادة الأرباح .

-العلاوات الدورية مثل علاوات الأقدمية التي تمنح للعامل نتيجة خبرته وتقدمه في العمل فتدعمه المؤسسة لمواجهة أعباءه المالية وترفع من معنوياته كونه يحصل عليها حتى وان كان لا يرافقه زيادة في بذل الجهد .[3]

- ❖ **المكافآت التشجيعية:** منح للعاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاجية إضافة لذلك فهي تمنح للأفراد الذين يعدون دراسات هادفة لتحسين الإنتاج[4].
- ❖ **المشاركة في الأرباح:** اشتراك العاملين في أرباح المؤسسة له تأثير خاص على الرضا الوظيفي.[5]

ب- **العوامل المادية غير مباشرة:**وتتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة نذكر منها:[6]

- **الخدمات الصحية** : الصحة العامة للعاملين ، الذهاب إلى العيادات وإجراء التحليلات والفحوصات والأشعة .

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم،**ادارة الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، مصر، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٦.

[2] محمد جمال الكفاني،**الاستثمار في الموارد البشرية للمناقشة العالمية**، الدار الثقافية للنشر القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٧ ص ٢٠٦.

[3] زهية عزيون ، مرجع سبق ذكره ،ص ٧٤.

[4] رواية حسن ،**ادارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "** ، الدار الجامعية ، مصر، ٢٠٠١ ،ص ٢٦١.

[5] احمد ماهر ،**ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص٢٨٥.

[6] احمد ماهر ، **ادارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره ،ص ص، ٢٦٨-٢٦٩.

- **التأمينات**:وأهمها التقاعد الذي يوفر نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم .

- **التسهيلات المعيشية** : تتمثل في خدمات المواصلات وذلك بتوفير حافلات او سيارات لتنقل العمال وتوفير التغذية .

- **الخدمات الاستشارية**: تقديم استشارات في ميادين معينة ترتبط بحياة الأفراد العاملين ومشاكلهم المادية والاقتصادية والنفسية.

- **الخدمات الترفيهية**:إتاحة فرص استخدام مكتبة المنظمة والمشاركة في النوادي والجمعيات الخاصة بعملهم وبأجور رمزية.

٤-العوامل التنظيمية:

هذه العوامل تتعلق بظروف وسيلة العمل داخل المؤسسة وهذه العوامل تتحكم في معظمها أو تغييرها مختلف العوامل التنظيمية[١]:

- **سياسات المؤسسة** :إن المؤسسة التي بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة بين العامل والمؤسسة التي تعمل بها وتعتمد المؤسسة في فاعليتها ونجاحها على المزاوجة بين المتطلبات وأدوارها التي حددتها ورسمتها وتوقعات الأفراد العاملين ،إن الاهتمام بالمحافظة على كيان المؤسسة يكون قاعدة أساسية لرضا الأفراد وبالتالي ولائهم التنظيمي والفرد المخلص الراضي تجاه المؤسسة .

- **نمط القيادة** : توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا الأفراد، فنمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الاونوقراطية إذ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا [٢].

- **عدالة العائد**: يقارن الفرق بين معدل العوائد المستلمة قياسا بمداخلات

(مهاراته،خبراته، مستوى التعليمي) مع معدل الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم [٣].

---

[1] رواية حسن ،مرجع سبق ذكره ،ص،٢٦٢.

[2] سامر عبد المطلب ، علاء محمد سيد قنديل ،**التطور التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر ، عمان ، ٢٠١٠ ،ص٢٥٦.

[3] سهيلة محمد عباس ،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان ، ص ص،١٧٦-١٧٧.

- **الحوافز** : مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المؤسسة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة للفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء ويتفق الجميع على ان الحوافز تشكل أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين . [1]

- **برنامج العمل** : وللتفضيلات الساعية للعمل اثر بالغ الأهمية على رضا الأفراد وان كانت مدة العمل متفق عليها ، كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح[2] .

- **تصميم العمل**: حينما يكون للعمل تصميما سليما يسمح بالتنوع، التكامل، الاستقلال وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان للرضا عن العمل.[3]

المبحث الثاني:مدلول الأداء الوظيفي

يرتبط أداء الأفراد بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والوسائل اللازمة لتحقيقها لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن موظفيها .

المطلب الأول:ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه

تمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمنظمة ،ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، ويرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، لذا نجد أن العديد من الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح المحقق عند تأدية العمل المطلوب داخل المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة أو غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من طرف الفرد أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد[1].

---

[1] حمداوي وسيلة ،**إدارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر ، قالمة ، الجزائر ،ص ص، ١٥١-١٥٥.
سامر عبد المطلب ،،مرجع سبق ذكره ،ص،٢٥٨.[2]
3 سعيد أنور سلطان ،**السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره ص٢٠٢.

❖ كما يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط، فمن خلال التعريف ارتبط الأداء بأخر ما تتوصل إليه المنظمة من خلال القيام بالنشاطات المختلفة أ ي أ ن الأداء هو النتيجة[٢].

❖ أما الأداء الوظيفي فهنالك من يرى بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "[٣] .

فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه.

❖ ويشير الأداء الوظيفي أيضا إلى " ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد وفقا لمعايير محددة سابقا ".[٤]

فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة وفق معايير محددة أي أن الأداء هو الانجاز.

❖ وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة[٥].

أي أن الأداء هو قيام الفرد بما هو مطلوب منه والنتائج المترتبة عن ذلك أي أن الأداء هو الانجاز + الوظيفة.

من خلال استعراضنا لبعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي ، يمكن صياغة التعريف التالي : " هو ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة " .[٦]

الفرع الثاني:مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء الوظيفي ونستعرض مجموعة من التعاريف التالية :

---

[1] رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ص٢١٥.

[2] سناء عبد الكريم الخناق ،**مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم التسيير ، جامعة ورقلة ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص٣٥.

[3] رواية حسن ، مرجع سبق ذكره ص٢١٦.

[4] بوعمامة احمد فارس ،**المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة ، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع ، قسم علوم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، ٢٠١٠ ص ١٠٧.

[5] سناء عبد الكريم خناق ، مرجع سبق ذكره ، ص٥.

[6] عبد الباري إبراهيم درة ،**تكنولوجيا الأداءالبشري في المؤسسات**،الطبعة الأولى، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥.

تعريف تقييم الأداء: هو وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر.وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تحققت على النحو المرسوم لهن.وبأعلى درجة من الكفاءة [1]،وتعتبر إحدى وظائف الإدارة التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تتأكد من نتائجها النهائية .

يعرف تقييم الأداء على انه " عملية للتعرف على مستويات أداء العاملين.ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية وإمكانية تحملهم لمستويات ووظائف ذات مستوى عالي [2].

يعرف تقييم الأداء كذلك على انه " تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه.وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ،خلال فترات زمنية محددة ومعروفة [3] فمن خلال هذا التعريف يظهر تقييم الأداء على انه عملية يتم من خلالها معرفة جهود الأفراد وعلى أساس ذلك تتم مكافئتهم بصورة عالية .

يعرف تقييم الأداء " بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم .وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، مدى تقديمهم بالعمل ، وقدرتهم على الاستفادة من فص الترقية وزيادة الأجور[4].

من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء وظيفة من الوظائف الإدارية الهامة ،وهي عملية مستمرة تتعلق بالنتائج التي يحققها الفرد،كما تعد عملية شاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية،ويتم وفق معايير محددة مسبقا تعمل على المقارنة بين ما هو غائب بما يجب أن يكون ومن ثم وضع الحكم على الفرق الموجود بينهما.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر ومحددات التي من شأنها أن تزيد أو تنقص بدرجة الرضا عن العمل

[1] نصر محمود مزيان فهد ،**اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،٢٠٠٩ ، ص٢٥

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس ،**إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)** الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ص٥٦٤.

[3] حنا نصر الله ،**إدارة الموارد البشرية**، عمان الأردن ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص١٦٩.

[4] بوعمامة احمد فارس ، مرجع سبق ذكره ص١١٧.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها ،ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما[1]:

- القدرة على الأداء .
- الرغبة في الأداء .

كما هو موضح في العلاقة التالية:

مستوى أداء الموظف = القدرة X الرغبة.

١. **القدرة على الأداء:** تعرف على إنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما. تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسين هما: المعرفة والمهارة أي أن:

القدرة = المعرفة Xالمهارة.

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

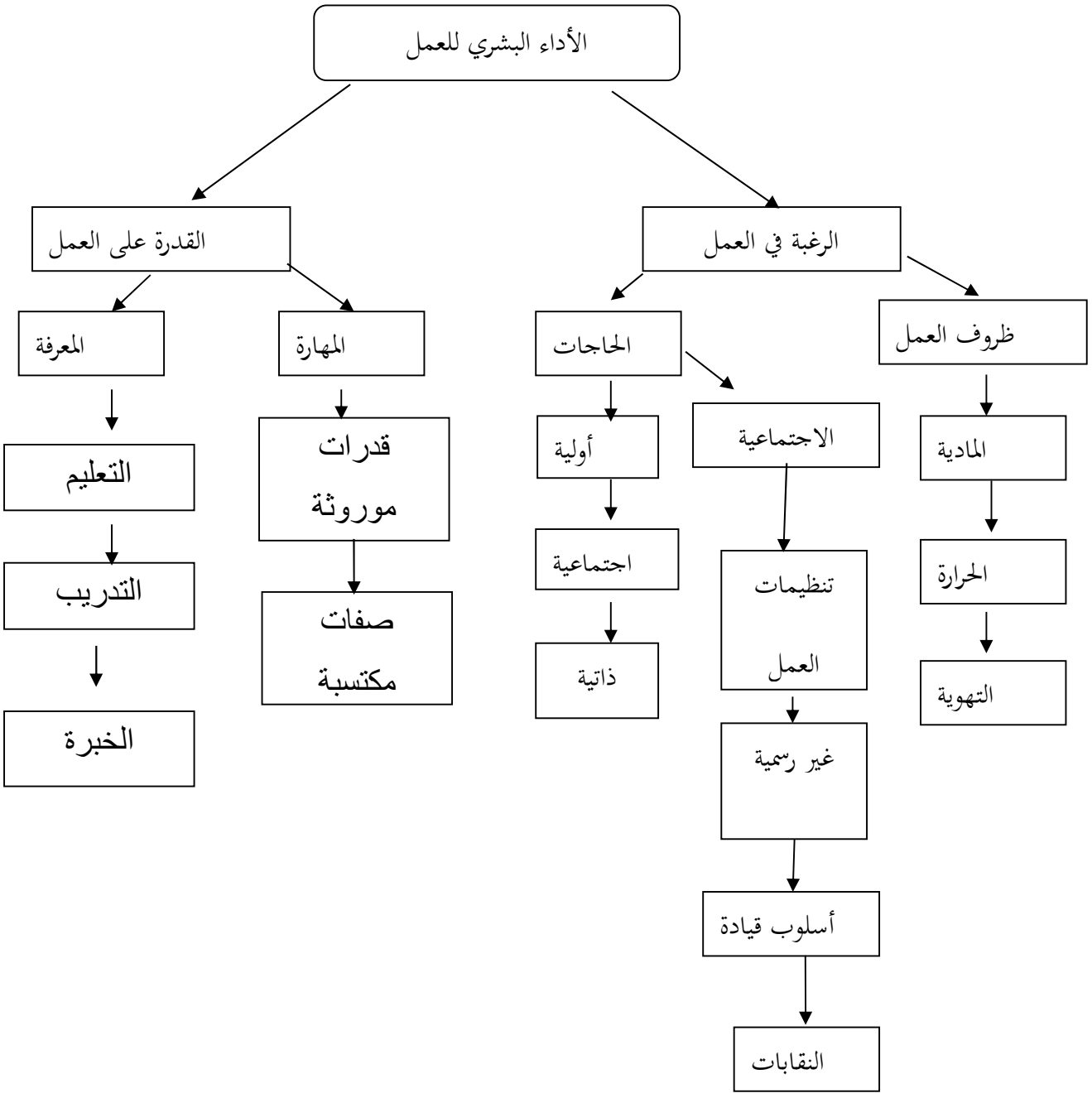
٢. الرغبة في الأداء:الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل.وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان .

وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية وهي:

ظروف العمل المادية ظروف الموظف الاجتماعية.حاجات ورغبات الموظف ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

[1] علي محمد عبد الوهاب ،**العنصر الانساني في ادارة الانتاج** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٤،ص ص،٢٥٥-٢٥٦.

الشكل (١-١) عناصر أداء الموظف



المصدر: علي السلمي. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية .الطبعة الثانية. دار المعارف . القاهرة ١٩٧٠. ص٣٩.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف هو تكامل عنصرين: الرغبة في العمل والقدرة على العمل.[1]

❖ الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل الحرارة، التهوية، الرطوبة....كما تأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف.الأكل.الراحة.الحاجات الاجتماعية مثل الاتصال والتعامل مع الآخرين أو حاجات ذاتية مثل تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء العمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

❖ أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواءا اكتسبها أو كانت موروثة ، وكذا المستوى المعرفي الذي يتسع به من خلال التعليم او المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل .

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور أو المهام ،ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام وفيما يلي يمكن التعرف على هذه المحددات[2]:

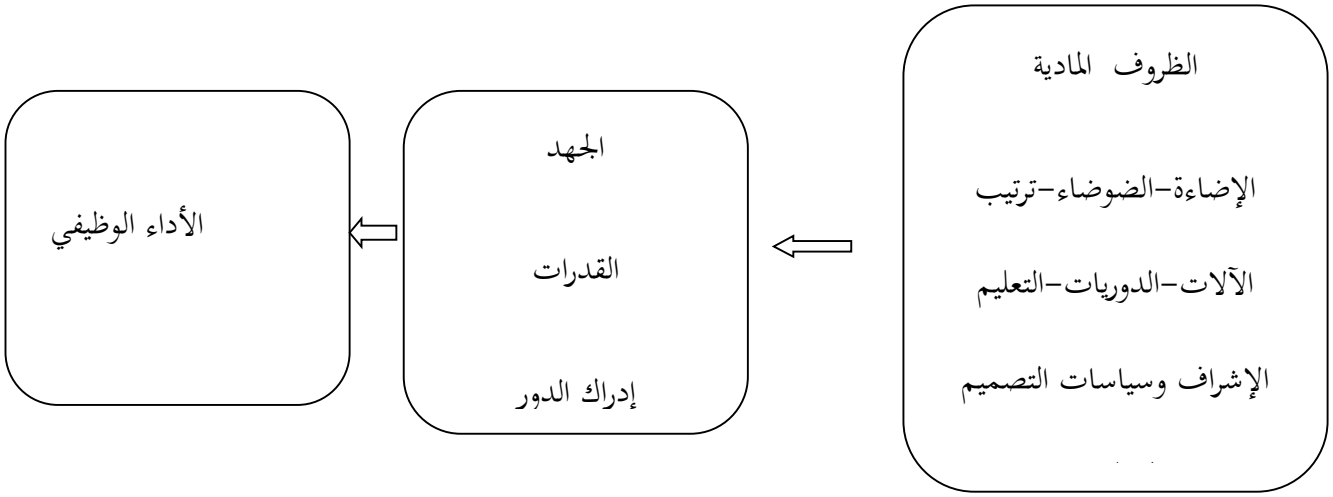
- **الجهد** : ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى طاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا يتغير وتتقلب هذه القدرات عب فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور (المهام):** ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله،وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادارك الدور وتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان .

[1] علي السلمي ،**إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**،الطبعة الثانية، دار المعارف ، القاهرة ١٩٧٠، ص٣٩.
[2] حسن راوية ،**إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، مرجع سبق ذكره ص٢١٦.

الشكل رقم (١-٢) محددات الأداء الوظيفي



المصدر: حسن رواية إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) مرجع سبق ذكره . ص ٢١٢.

ويمكن صياغة المحددات كما يلي:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد Xالقدرات Xإدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد وإدراك الدور أو المهام فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع المحددين السابقين ويميز بعض الباحثين محددات أخرى للأداء الوظيفي تتمثل في [١]:

- **الدافعية** :أن الجهد المبذول من طرف الفرد الأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء . فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكثف الفرد جهده لأداء العمل.[٢]
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة** : والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل في كل من دافعية الفرد ،قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم التدريب،الخبرة....الخ) فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء .
- ويرى بعض الباحثين أن الأداء في العمل هو محصلة لثلاث محددات هي[١]:

[١] احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٨.
[٢] محمد سعيد انور سلطان ،**السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره ص ص،١١٩-١٢٠.

- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.
- **القدرة:** هي تعبير عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الضمنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات ومدى وضوح الدور[٢] .
- **بيئة العمل:**تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية مثل الإضاءة،التهوية ،ساعات العمل ،التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والمرؤوسين ومنه يمكن الوصول إلى ما يلي :

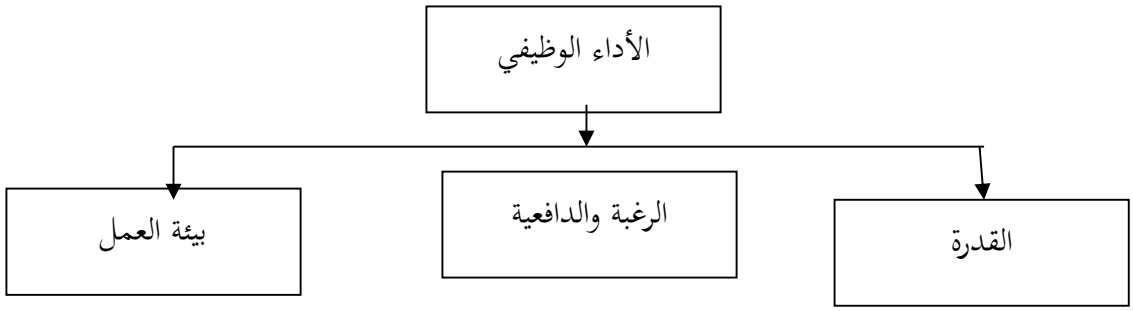
❖ الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف العمل.

❖ القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور .

❖ الأداء =الرغبةX القدرة X بيئة العمل.

حسب اختلاف الباحثين لمحددات الأداء، يبين الشكل التالي ما يلي:

الشكل (١-٣) محددات الأداء الوظيفي



المصدر : احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره . ص ١٤

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد، إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارات، قيم ،اتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات ،تحديات وما تقدمه من فرص عمل.

[١] احمد سيد مصطفى ،**ادارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون**،الطبعة الأولى، مكتبة لانجلو المصرية ، القاهرة ٢٠٠٠، ص١٤٧.

[٢] احمد سيد مصطفى،مرجع سبق ذكره ص ١٤٧.

- **الموقف:** وهو ما يتصف بالبيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية نظرا للفوائد التي تعود من ورائها خصوصا عند تطبيقها تطبيقا سليما.

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل [1]:

١-تحديد معايير الأداء: فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد بحيث على أساسها نحكم ما إذا كان الأداء وفق المستوى المطلوب آو لا ،وهي تمثل أهدافا يجب على الأفراد الوصول إليها من خلال انجازاتهم ، وهاته المعايير توضح عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

٢-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير يجب توضيحها للأفراد العاملين ،لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما المتوقع منهم ،والأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات الاتجاهين :أي أن يتم نقل المعلومة من الرئيس للمرؤوسين .مناقشتها معهم والتأكد من فهمها.ثم تكون هنالك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى الرئيس لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة.

٣-قياس الأداء: عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهنالك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء وهي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.

[1] احمد ماهر ، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ٢٠٠٣، ص ص،٣٧٧-٣٧٤.

- التقارير المكتوبة.

٤-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: من خلال هاته الخطوة يتم الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري ،فيصل المقيم إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وتؤثر نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد على روحهم وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

٥-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : يجب ان تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والتقييم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية.

٦-الإجراءات التصحيحية : تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع .إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء،وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع هو نوع تصحيحي.إما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو ما يسمى بالإجراءات التصحيحية الأساسية يتم البحث عن الأسباب وكيفية الحصول لانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك .

الفرع الثاني: مؤشرات عملية تقييم الأداء يتم تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة من خلال مجموعة من المؤشرات، يمكن تعريف المؤشر على انه بيانات توضح حالة معينة وقد نسميها متغيرات لأنها قد تأخذ أرقاما متغيرة، ويمكن ذكر بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الفرد منها:

١-مؤشرات تتعلق بشخصية الفرد: تتمثل في صفات الفرد وهي مجموعة السمات والخصائص التي تميزه عن غيره، وتتمثل في [١]:

- درجة الإخلاص والتفاني في العمل.
- مدى تعاون الفرد مع الآخرين.
- مدى المعرفة والإلمام بالعمل.
- مدى الالتزام بقواعد الآمن والسلامة في بيئة العمل.

[١] عبد الغفار حنفي ،**السلوك التنظيمي وادارة الافراد**، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ٢٠٠٢، ص٢٦٢-٢٦٣.

- المقدرة على تعلم واستيعاب كل جديد.
- مدى قدرة الفرد على تحمل مسؤولية مهارته في الأداء.

وتعتمد عملية التقييم على هاته السمات. خاصة إذا كان العمل المنجز صعب القياس كميا، إما إذا كان العمل قابل للقياس فانه يتم الحكم على أداء الفرد وفقا للكمية التي أنجزها مقارنة بما هو مطلوب.

١- **مؤشرات تتعلق بسلوك الفرد:** تتمثل في قيم وتصرفات واتجاهات الفرد.ومدى تأثير هاته الأخيرة على العمل، وتشمل هاته المعايير ما يلي[١]:

أ- علاقة الموظف بزملائه في العمل: هي تلك العلاقات التي تنشا داخل المنظمة، كجماعة العمل وتعكس مدى تعاونه مع زملائه ومدى تأثيرها على العلاقة في العمل.

ب- **علاقة الفرد برؤسائه** :إذا كان الفرد مسؤولا عن مجموعة ما.فان الأداء يقاس بطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ،من ناحية العدل والمساواة والاحترام والتعاون ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد المسؤول عنهم .

ج- مدى تطبيق الفرد للقوانين والأنظمة والتعليمات: أي مدى تطبيقه لها آو مخالفتها، وكذلك العقوبات التي أوقعت بحقه نتيجة مخالفته للتشريعات.

د- **علاقة الموظف بالجمهور:** فان كان عمل الفرد هو التعاون مع الجمهور عن طريق تقديم خدمات ،فهنا يقاس أداؤه بمدى احترامه للجمهور وانجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.

٢- **مؤشرات تتعلق بالنتائج والانجازات:** وتتمثل في:

أ- **كمية العمل المنجز** : والذي يمكن قياسه من شكل إنتاج السلع أو انجاز المعاملات،

ب- **نوعية العمل** : وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به الفرد إذا كانت هاته الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.

ج- **معرفة العمل** :أي أن يعرف الفرد العمل الذي يمارسه حتى يستطيع أن ينجزه على أكمل وجه وعلى أساس هذا المعيار يمكن قياس مدى معرفة الفرد للمهمة الموكلة إليه ومدى حاجته للتدريب لرفع مستوى أدائه وتشترك هاته المؤشرات في هدفها إلا وهو معرفة نقاط القوة وضعف الأداء في اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

---

[١] بشار يزيد الوليد ،**ادارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص١٤٩.

المبحث الثالث: مساهمة الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي.

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، و عليه هناك عدة محددات و عوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجابا و سلبا.

المطلب الأول: العوامل التنظيمية و تأثيرها على أداء الموظفين.

تعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية لكن عموما يتفق أغلب الباحثين و المختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها.

"مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي و التكامل الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها، و منه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس عند مواجهه المشاكل.[1]

و هي نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، و تمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى.[2]

أما هذا التعريف فقد أضاف أن ثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها و تتميز بها على الآخرين كما تعرف أيضا منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة

و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العلاء، و الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال و المهام

و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.[3]

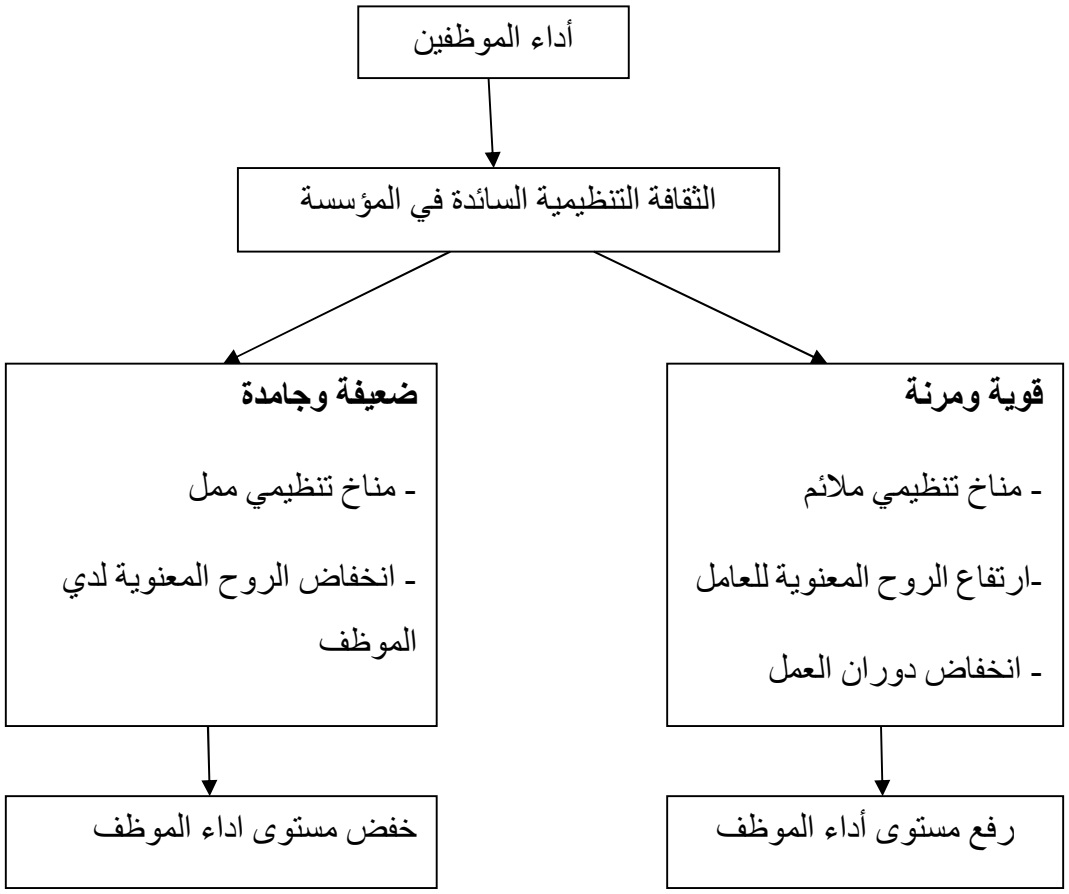
كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين معدلا متباينة، و ذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة و يمكن توضيحه في الشكل التالي:

[1] سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص٧٥.

[2] -ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص٣٢٦.

[3] -محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص،٢٢٦- ٢٢٧.

شكل رقم(١-٤) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين



المصدر: سامية بن طالب: مرجع سبق ذكره ص ٧٦.

الفرع الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.

أ–تأثير الثقافة التنظيمية في رفع أداء الموظفين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم و تفويضهم سلطات انجاز الأعمال و المهام و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقلبون العمل، و هذا ما يزيد من معدلات الأداء الفرد و الجماعي، و كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات و تبادل المعلومات و إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و وضع لأهداف و اقتراح الحلول و البدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل و كذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة، و هذا من شأنه تحسين و تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.[1]

ب–تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمة أو حسن لغته مع أساليب عمله و مهامه في المؤسسة ينخفض مستوى أدائه فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين و تصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل.

الفرع الثاني: علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي، فيشير فروم ١٩٦٤ أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل كلما قل رضاه، و كلما كان طموح الترقية لديه أقل كما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه.[2]

أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، و يلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية و أن تسعى لجعل الطموح العمال واقعية، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.

الفرع الثالث: جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منخفضة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا لأشياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة و التوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.[3]

---

[1]-زياد سعيد خليفة، **الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء** رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص،٦١- ٦٢.

[2]-أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص١٤٧.

[3]-عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي (لمصنع و مشكلاته الاجتماعية)**، دون طبعة المكتب الجامعي الاسكندرية، ١٩٨٤، ص١٧٣.

الفرع الرابع: الحوافز و تأثيرها على أداء الموظفين:

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجنب العناصر المؤهلة على افتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.[1]

و بصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن تكون توقع المكافآت حافز قوى لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان العمل و زيادة على ذلك فإن الحوافز أهمية بالنسبة للموظفين لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، و تعمل الحوافز كعوامل لتعزيز الأنماط المختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات ة تؤدي الى تعلم الأنماط المختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات و تؤدي الى تعلم أنماط بديلة، فالرضا الوظيفة و تفاعل الفرد بدرجة التي تبع بها الحوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل و تسيير السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاه أو يتم اكتساب أنماط جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير واض عن استمرار عن لأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشعور في البحث عن وظيفة براتب أفضل.

ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر قد يتغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله.

نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء أي أفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، و مقاومة التغيير الايجابي و انخفاض أداء الموظفين.[2]

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و أثره على طبيعة العمل و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

إن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد و طموحاتهم و خصائصهم الشخصية، فالفرد الذي يرتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوع من التحدي و درجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بسقف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم و التطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد، و لطبيعة و تكوين المهام يؤيدها الفرد في عمله دورا حيويا في التأثير على درجة رضاه الوظيفي، و يمكننا تعريف طبيعة العمل على أنها الوظيفية التي تؤديها العامل، و الواجبات التي تتكون منها، و مسؤولياتها و موقعها على الهيكل التنظيمي، و علاقتها بالوظائف الأخرى و أهميتها لها

[1]-بشار يزيد الوليد، **ادارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر، عمان، ٢٠٠٨، ص١٤٩.

[2]-زياد سعيد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص٦٦.

و السلطات و الصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، و الشروط و المؤهلات و المهارات الواجب توافرها و الأعمال المستخدمة في أدائها.[1]

و قد اعتبرها العالم ميرز بيرج في نظرية "العوامل المزدوجة" من العوامل الدافعية الرئيسية التي إذا توفرت بالقدر المطلوب الدافعة الرئيسية التي إذ توافرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد رضا ذاتيا و قد أكد على أن واجب الإدارة هو أن توفرت للأفراد الأعمال التي تناسبهم، و التي توفر لهم فرص الانجاز

و النمو و التطوير بقدر معقول.[2]

و هناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على الرضا العامل عنها و من أهمها:[3]

أ–درجة تنوع المهام:

يمكن القول بأنه كلما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، و بالتالي زادت درجة الرضا للعمل و العكس صحيح.

ب–درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل و السرعة التي يؤدي لها العمل زادت درجة رضاه.

ج–درجة استخدام الفرد لقدراته:

المقصود هنا أنه كلما تصور الفرد بأن العمل الذي يزاوله يستفيد كامل طاقته و قدراته، فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

لقد تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بينهما كما توضح الفروع التالية:

الفرع الأول: الاتجاهات المفسرة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي ؛ لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين اعتبارا أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية،ويمكن تلخيص أهم هذه الاتجاهات في النقاط التالية[4]:

---

[1]-ايهاب محمود عايش الطيب، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي**، تحت للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة ٢٠٠٨، ص٣٨.

[2]-ايهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص٣٨.

[3]- ايهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص، ٣٩-٤٠.

محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٤.[4]

–الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب و أبحاث هو ثورة في الثلاثينات .حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد ظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وان العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب تتمثل في المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

–الاتجاه الثاني : يؤكد على انه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء. حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا بأقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك ،حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد انه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري للإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

–الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتنوع بعوائد ايجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة.وفي حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء .وعموما عندما يكون الموظف غير راض من عمله فان ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة وإلحاقه الضرر بها أو بأحد المسؤولين فيها.

الفرع الثاني : وجهات النظر بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

اختلفت وجهات النظر بتفسير العلاقة بينهما لذا سيتم توضيحها كما يلي [1]:

[1] حبيب حسين خوام،**الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين**، مذكرة ماجستير للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ٢٠٠٨ ص١٩.

١-الأداء الوظيفي يتبع الرضا :أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين ارتفع مستوى الادعاء الوظيفي ،فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول المستقل وهو الرضا والثاني التابع وهو الأداء .

١-الرضا يتبع الأداء:أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا شعر العامل برضا عن العمل وبالتالي حسب الرأي فان الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل .[١]

١-المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، فانه كلما كانت صورة المنظمة الإيجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية .وبالتالي الارتقاء بأدائهم ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يرتبط بين الرضا والأداء.

وفي الأخير نصل إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي كلاهما يتأثر ويؤثر في نفس الوقت بغيره.

[١] حبيب حسين خوام، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على طبيعة الرضا الوظيفي الذي يعبر عن شعور العامل وبيئته والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؛ على الفرد في بيئة عمله يرتبط بالعديد من المتغيرات، بما يتعلق بالعمل هو الأجر حيث يمكن أن تنعكس درجة رضا الفرد.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، والى أساس بناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور،المكافآت،النقل،الترقية،وغير ذلك من شؤون العاملين ،لأنه على أساسه تبنى قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقا للأداء الذي يعتمد عليها المسؤول مباشرة في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي .وذلك لرفع فعالية وكفاءتها فتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع .

تمهيد :

سنتطرق في هدا الفصل إلى ٣ مباحث الأول سنحاول فيه تقديم عرض لمفهوم مفتشية الوظيفة العمومية وبعض خصوصيتها أنمل المبحث الثاني فخصصناه لدراستنا التطبيقية حالة مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية حيث إستخدمنا طريقة إستبيان عينة مكونة من ٢٠ موظف من مختلف الرتب ، أما المبحث الثالث فخصصناه للدراسة الإستطلاعية بالتطرق إلى منهجية البحث ، تحليل البيانات و تفسير مجالات الدراسة و إختيار الفرضيات .

المبحث الاول : ماهية الوظيفة العمومية

لقد تطورت الوظيفة العمومية مما كان عليه سابقا ولهذا نجد الوظيفة العمومية شغلت أفكار و أذهان الكثير من فقهاء وشراح القانون في العصر الحديث .بحيث لمتعد أمرا استثنائيا في حياة الموظفين ،ولم يعد في وسع أي شخص أن يتجنب التعامل مع الموظفين العمومي ، فقد أصبحت جزءا لا يتجزأ في حياة مواطن [1]

المطلب الأول :مفهوم الوظيفة العمومية

تمثل الوظيفة العمومية الوسيلة التي تعبر بها الدولة عن دورها وقوتها سلطة عمومية وديمومتها،رغم كل الظروف والتغيرات، مما جعل الموظف العمومي يعتبر بمثابة حجر الزاوية في البناء الوظيفي وفي هذا الصدد نص الميثاق الوطني الصادر سنة ١٩٧٦على تشغيل كل المواطنين القادر ينعى العمل ضروري لبناء البلد وهو مطلب من مطالب الاشتراكية

وفي مجال المساواة بين الجنسين نص الميثاق الوطني على "مبدا المساواة بين الجنسين و اعترف بالمكانة الأساسية للمرأة....

بعد ذلك نص دستور ١٩٧٦على مبدأ المساواة في المادتين ٤١و٤٢ منه كما أشار نفس الدستور في مادته ٤٢إلى تمتع المرأة بكل الحقوق الممنوحة للرجل فسمح لها أن تشارك جنبا إلى جنب مع أخيه الرجل في بناء الوطن ،بعدها عمل دستور ١٩٩٦هو الآخر على تكريس على مبدا المساوات في تقليد الوظائف العمومية ،حيث نص في مادته ٥١على أن يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون [2]

بالإضافة إلى أن دستور ١٩٩٦تضمن نصوص قانونية تجسد مبدأ المساواة باعتماده كقاعدة أساسية في تولي الوظيفة العمومية ،وهذا مايؤكد نص المادة ٥٣من دستور ١٩٩٦من خلال تكريسها لمجانية التعليم وإجباريته ،ويؤكد نص المادة ٥٥التي نصت على مايلي "لكل المواطنين الحق في العمل كما عملت النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على تبني مبدأ المساواة

[1] علي عبد القادر ، الوظيفة العامة في النظام الاسلامي وفي النظم الحديثة ، مطبعة السعادة ، القاهرة ، مصر ، ١٩٨٣، ص ١١
[2] مرسوم رئاسي رقم ٩٢/٩٦، المؤرخ في ٣مارس ١٩٩٦ ، المتعلق باصدار نص تعديل الدستور ، الجريدة الرسمية ، العدد٧٦، المواد٥٥،٥٣،٥١ الصادرة بتاريخ ٨ديسمبر ١٩٩٦، ص١٣

نشير في الأخير إلى أن مبدأ المساواة لا يقتصر على المساواة في الالتحاق بالوظيفة إنما المساواة بين المواطنين في الحقوق.

وبصدور المرسوم رقم ٠٣/٠٦ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية مزج المشرع الجزائري بين المذهبين الشكلية والموضوعية في تحديد الوظيفة العمومية أخذ بنظام السلك الوظيفة وهذا طبقا لما نصت عليه المادة ٠٤ والتي جاء نصها كما يلي :"يعتبر كل موظف كل عون عين في وظيفة عمومية ورسم في رتبته في السلم لإدارى

[1]نشير إلى ان المشرع الجزائري في الأمر رقم ٠٣/٠٦ كرس اتجاه الحكومة في لأخذ بشيء من النظام المفتوح المبني على الأساس التعاقدي ،حيث عبر عنه بالأنظمة القانونية الأخرى للعمل وخصص له المواد من ١٩إلى ٢٥

من خلال ماسبق يمكن القول أن الوظيفة العمومية في الجزائر تتميز بنفس الخصائص التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية بمعين :

الفرع الثاني :المبادئ التي تقوم عليها الوظيفة العمومية

تبنى الوظيفة العمومية في الجزائر على مبدأين أساسيين وهما مبدأ المساوات والجدارة أمام الوظيف العمومي

–مبدأ المساوات أمام الوظيفة العمومية: لقد تبينت الجزائر وكغيرها من الدول المساوات كمبدأ أساسي تقوم عليه وظيفتهما العمومية ،وذلك من اجل منح الفرصة لجميع المواطنين لخدمة الدولة والاستفادة من مزايا الوظيفة العمومية هذا من جهة ،

ومن جهة أخرى حتى تتمكن الإدارة العمومية الجزائرية من الاستفادة من الكفاءات البشرية الموجودة في مختلف دساتيرها ،وكذا في مختلف القوانين المنظمة للوظيفة العمومية[2]

تعريف الوظيفة العمومية :أو هي مجموعة القواعد القانونية التي تبين كيفية إلحاق الموظف بالوظيفة وحدود نشاطه في عمله الإداري وكيفية أدائه له ،والحقوق والالتزامات المتبادلة بينه وبين الإدارة و كيفية انفصام رابطتهما

[1]الأمر رقم ٠٦,٠٣ المؤرخ في ١٥جويلية ٢٠٠٦، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومية الجريدة الرسمية رقم ،العدد٤٦ الصادرة في ١٦جويلية ٢٠٠٦، ص٠٤

[2]تيشات سلوى ،أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجيستير ،جامعة محمد بوقرة ،٢٠١٠ص١٩

ولقد اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه للوظيفة العمومية في أول قانون ينظمها بعد الاستقلال على المعيارين الاستقلالية والموضوعية في تحديد مفهوم الموظف العمومي والوظيفة العمومية حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية .

وبذلك لم يعد المشرع الجزائري يحيد مفهوم الوظيفة العمومية اهتماما كبيرا بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي وفي هذا الصدد اعتمد المشرع الجزائري. حيث أقرت صفة الموظف بالوظيفة العمومية[1]

وهذا مايؤكد نص المادة ١من الأمر رقم ١٣٣,٦٦المثمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي نصت عليه :

"يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة "[2]

-أما بالنسبة إلى القانون رقم ٧٨-١٢ المتضمن القانون العام للعمال لم يفرق بين العامل والموظف

وعلى العكس من ذالك فإن المرسوم رقم ٨٥-٥٩ والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية قد فرق بين كل من الموظف و العامل وأخذ بنظام السلك الوظيفي في مواده ٠٣,٠٢,٠١ و٠٤ أخذ فيها بالمفهوم الوظيفة العمومية وبذلك لم يعد المشرع الجزائري تحديد مفهوم الوظيفة العمومية اهتماما كبيرا بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي[3]

الالتزام باداء الخدمة ،الطاعة الرئاسية ،المحافظة على السير المهني وكذا المساواة في التعامل معهم وعدم التمييز بينهم من حيث الجنس أو اللون أو لنسب أو المكان الإجتماعية

مبدأ الجدارة في الوظيفة العمومية :لقد كان مبدأ الجدارة يسير جنبا إلى جنب مع مبدأ المساوات فمن خلال تبني الحكومة الجزائرية لمبدأ الجدارة وجعله أحد الركائز التي تقوم عليه الوظيفة وإدارتها

[1] عبد الحكيم سواكر ، الوظيفة العمومية في الجزائر ، دراسة تحليلية على ضوء آراء الفقهاء واجتهاد القضاء الإداريين ، الطبعة الأولى ، مطبعة مازوراي ٢٠٠٩، ص٦

[2] الأمر ١٣٣/٦٦ ، المؤرخ في ٥ أوت ١٩٦٦ ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد٤٦، المادة ١ ، ص٤٧

[3] المرسوم رقم ٨٥-٥٩والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ،المؤرخ في ٢٣ مارس ١٩٨٥الجريدة الرسمية العدد١٣،ص٢٣ .

وهذا ما يظهر بشكل واضح سعت إلى النهوض بمستوى أداء منظماتها وهذا من خلال الأساليب التي اعتمدت عليها الجزائر في اختيار موظفيها وذلك منذ صدور أول قانون إلى غاية صدور آخره قانون في هذا الشأن ،ففي هذا الصدد عددت المادة المنظمة للوظيفة العمومية

على طرق الإلتحاق بالوظيفة العمومية والمبنية على نظام المسابقة حيث نصت المادة ٨٠من الأمر رقم٠٣/٠٦ على مايلي[١]

يتم الإلتحاق بالوظيفة العمومية

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات
- المسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين
- الفحص المهني

بإضافة إلى تبني مبدأ الجدارة في التوظيف العمومي تبنت هذا المبدأ عندما تعلق الأمر بالترفيه حيث ربط المشرع الجزائري الترقية في الرتبة بسنوات الخبرة التي تؤهل صاحبها باجتياز اختبار مهني للنجاح فيه يؤكد جدارته واستحقاقه للإنتقال إلى منصب أعلى ،وفي ظل القانون الجديد للوظيفة العمومية جعل المشرع الترقية مرتبطة بالتكوين مدته التي تقل عن ثلاثة أشهر ،كما جعلت الجزائر التعويض مرتبط بالجدارة من خلال مايعرف بعلاوة المردودية.

المطلب الثاني : لمحة عن مفتشية الوظيفة العمومية

تعتبر الوظيفة العمومية جهاز لا مركزي مكلف بالرقابة والمصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية

لمحة حول المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري :

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري حسب الأمر ٠٣/٠٦ المؤرخ في ١٥ جويلية ٢٠٠٦ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والذي هو بمثابة إدارة دائمة للدولة .

تم إنشاء هذا الجهاز والذي كان معروفا بالمديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم ٥٢٦/٦٢ المؤرخ في ١٨ سبتمبر ١٩٦٢.

[١] الأمر ٠٣/٠٦ ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مرجع سابق ، المادة ٨٠ ، ص١٠.

حيث كانت أول مديرية تنشأ غداة الاستقلال وحظيت باهتمام السلطات العمومية ، وقد عرف هذا الجهاز منذ إنشائه عدة الحاقات مؤسساتية وتغيرات تنظيمية دون المساس بموقعها وشكلها كمديرية عامة إلى غاية سنة ٢٠١٤ حيث أصبح هذا الجهاز موضوعا تحت سلطة الوزير الأول في شكل مديرية عامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري (انظر الملحق الخاص بالهيكل التنظيمي لمفتشية الوظيفة العمومية)

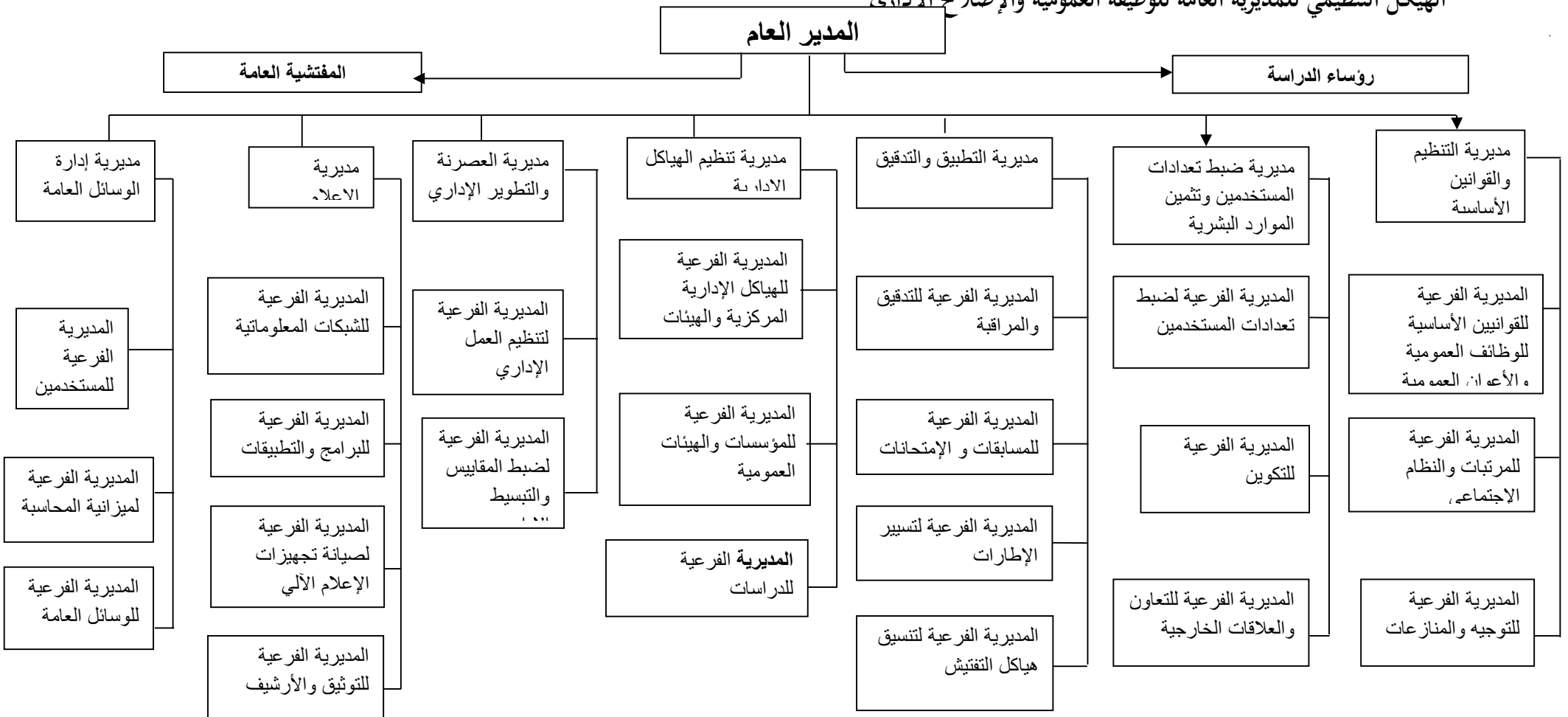
وأهم هذه الإلحاقات :

- تابعة لرئاسة الحكومة بمقتضى مرسوم انشائها.
- مديرية عامة تابعة لوزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي بمقتضى المرسوم ٣٤٤/٦٤ المؤرخ في ٢ ديسمبر ١٩٦٤.
- وزارية بمقتضى المرسوم ١٦٨/٦٥ (وزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي)
- وزارة الداخلية بمقتضى المرسوم ١٩٧/٦٥ المؤرخ في ٢٩ جويلية ١٩٦٥ .
- رئاسة الجمهورية بمقتضى المرسوم ١٣٠/٧٧ المؤرخ في ١٩ ديسمبر ١٩٧٧ .
- وبعد استحداث الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية ، تم إحاقها بها بموجب المرسوم ٣٨٢/١٣ المؤرخ في ١٩ نوفمبر ٢٠١٣
- وفي سنة ٢٠١٤ أصبح هذا الجهاز موضوعا تحت سلطة الوزير الأول في شكل مديرية عامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري .
-

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الوظيف العمومي والإصلاح الإداري

يمثل الشكل رقم (٣-١) التالي الهيكل التنظيمي للوظيف العمومي

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الاداري



المصدر: تم إنشاء هذا الهيكل بناءا على الاحكام المرسوم التنفيذي رقم ١٩٤/١٤ المؤرخ في ٥ رمضان ١٤٣٥الموافق لـ٣ يوليو سنة٢٠١٤ المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري (الجريدة الرسمية / العدد ٤١ المؤرخ في ٢٠١٤/٠٧/٠٦ ص ١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥.)

صلاحيات مفتشية الوظيفة العمومية

- تسهر على الاحترام الصارم لقواعد الالتحاق بالوظيف العمومي.

- تضبط بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية الموجودة في الولاية طبق للتنظيم المعمول به المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة ويتابع تنفيذها.

- تمارس الرقابة البعدية لقانونية قرارات تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية طبقا للإجراءات المقررة.

- تكلف بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية يراه ير مطابق للتنظيم المهمول به.

- تساعد مختلف المؤسسات والإدارات العمومية في معالجة القضايا التنازعية المتعلقة بالوضعية الإدارية للموظفين والأعوان العموميين للدولة.

- تقوم بأية مراقبة تسيير للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الموجود في الولاية طبقا للتنظيم المعمول به.

- تتولى بالاتصال مع المصالح المعنية، تقديم التدابير المقررة في مجال تسيير الموارد البشرية.

- تتابع تطور أعداد الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية وتقترح أي تدبير لضبط الوتيرة المرتبطة بذلك.

العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الادارة العمومية.

- ترشيد التعدادات وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

- السهر على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية.

- ترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري و تنظيم تنفيذها مع السلطات المختصة.

المبحث الثاني: واقع تطبيق متطلبات الرضا و تنمية الكفاءات في المؤسسة

يعد تثمين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما بواسطة وضع سياسة التكوين والتدريب والتحفيز وتحسين مستواهم وتجديد معلومات التكييف لتكيف المؤهلات و الكفاءات مع تطور مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية.

المطلب الأول: واقع التكوين في المؤسسة

التكوين هو أحد أدوات تطوير الموارد البشرية اذ يسمح بإضفاء التحسينات على العمل الإداري والتكيف مع تغيرات مناهج العمل وتطوير المهن وعصرنة إداريين عبر نوعية أداء المورد البشري، شرعت الحكومة الجزائرية ابتداء من ١٩٩٥ في تغييرات عميقة في أساليب تسيير وتقويم الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، تمثلت هذه التغييرات فيما يلي:

- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم ٩٥-١٢٦ المؤرخ في ٢٩ ابريل ١٩٩٥ الذي يعد لوحة قيادة للموارد البشرية بأتم معنى الكلمة.

- المخطط القطاعي السنوي ومتعدد السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم ٩٦-٩٢ المؤرخ في ٠٣ مارس ١٩٩٦، يأتي هذا المخطط مطبقا ومفصلا لمخطط التسيير المتعلق بعمليات التكوين التي تعتزم المؤسسات والإدارات العمومية انجازها سنويا.

الفرع الأول: التكوين التحضيري أثناء فترة التربص

تحديد محتوى البرامج محتوى وكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل الرتب الآتية:

- ملحق الإدارة.

- عون ادارة رئيسي.

- عون ادارة.

- عون مكتب.

١- كيفيات فتح دورة التكوين:

يتم فتح دورة التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل الرتب المذكورة أعلاه بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، ينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر[١] :

- الرتبة أو الرتب المعينة.

- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.

- مدة دورة التكوين.

الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين.

- تاريخ بداية التكوين.

- المؤسسة المكلفة بالتكوين.

- قائمة المترشحين المكلفين بالتكوين.

تسلم نسخة من القرار أو المقرر للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، ويتم إعلان المتربصين الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي أو أية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء[٢].

٢- كيفيات تنظيم التكوين:

- يمكن تنظيم التكوين التحضيري لشغل الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي ويتضمن دروس نظرية وتطبيقية.

- تحدد مدة التكوين ب ثلاثة (٠٣) أشهر.

- يخضع المتربصون خلال فترة التكوين للنظام الداخلي للمؤسسة التكوينية.

[١]- التعليمة رقم ٠٢ المؤرخة في ٠٢ يناير ٢٠٠٩ تحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص.
[٢]- الأمر رقم ٠٦-٠٣ المؤرخ في ١٥ يوليو ٢٠٠٦ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لا سيما المادة ٨٤ منه.

٣- المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين:

يضمن التكوين المؤسسات التكوينية التالية:

أ)- بالنسبة لرتبة ملحق إدارة:

- جامعة التكوين المتواصل.

- كليات الحقوق للجامعات.

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.

- المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني والتسيير.

- المراكز الوطنية لتكوين وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية[١].

ب)- بالنسبة لرتب عون إدارة رئيسي وعون إدارة وعون مكتب:

- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني والتسيير.

- المراكز الوطنية لتكوين وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية.

٤-) شروط إجراء التكوين:

توضع الشروط و الكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين بموجب اتفاقية بين الإدارة المستخدمة والمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

٥)- برامج وتقييم التكوين:

[١]- المرسوم التنفيذي رقم ٠٨-٠٤ المؤرخ في ١٩ جانفي ٢٠٠٨ المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنضمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية.

تلحق برامج التكوين لمختلف الرتب المعنية بهذه التعليمة، ان محتوى هذه البرامج أعد على سبيل التبيان يمكن أن يكون محل اثراء اذا اقتضى الأمر من طرف السلك البيداغوجي لمؤسسات المكلفة بضمان التكوين.

ينبغي على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ومسؤولي الإدارات العمومية للتكوين السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمة[1].

الفرع الثاني: برامج التكوين قبل الترقية

تعليمة رقم ٤٥ المؤرخة في ٠١ ديسمبر ٢٠٠٨ تحدد كيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية، تهدف هذه التعليمة إلى تحديد محتوى البرامج وكيفيات تنظيم التكوين قبل الترقية في الرتب الآتية:

- متصرف.

- ملحق إدارة.

- عون إدارة.

- كاتب مديرية.

١)- كيفيات فتح دورة التكوين[2]:

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في الرتب من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، ينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر:

- الرتبة أو الرتب المعينة.

- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية.

- مدة التكوين.

- الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين.

[1]- التعليمة رقم ٢، مرجع سابق الذكر، المادة ٨٤
[2]- الأمر رقم ٠٦-٠٣ المؤرخ في ١٥ جويلية ٢٠٠٦ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة ١٠٩.

- تاريخ بداية التكوين.

- المؤسسة المكلفة بالتكوين.

- قائمة المترشحين المكلفين بالتكوين.

تبلغ نسخة من القرار أو المقرر و كذا نسخة من الاتفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية حسب الحالة، خلال عشرة (١٠) أيام من تاريخ التوقيع.

ينبغي على المصالح المعنية للوظيفة العمومية ابداء رأي المطابقة خلال مدة أقضاها (١٠) أيام ابتداء من تاريخ الاستلام.

يعلم الموظفون الذين يخضعون للدورة التكوينية من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية التكوين بموجب استدعاء فردي أو أية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء.

٢)- كيفيات تنظيم التكوين:

- يمكن تنظيم التكوين قبل الترقية في الرتب شكل متواصل أو تناوبي ويتضمن دروس نظرية وتطبيقية.

- تحدد مدة التكوين قبل الترقية.

تسعة (٠٩) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتبتي متصرف ووثائقي أمين محفوظات.

- ستة أشهر (٠٦) أشهر تكوين متواصلا أو تناوبي بالنسبة لرتبة ملحق إدارة، عون إدارة، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء.

٣)- المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين:

يضمن التكوين المؤسسات العمومية

- بالنسبة لرتبتي متصرف وملحق ادارة.

- بالنسبة لرتبتي وثائقي أمين محفوظات ومساعد وثائقي أمين محفوظات.

- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإعلام الآلي.

- بالنسبة لرتبة تقني سامي في الإحصاء.

- بالنسبة لرتبة أعوان إدارة، كاتب مديرية، كاتب رئيس مديرية رئيس معاون في الإعلام الآلي.

- بالنسبة لرتبتي محاسب إداري ومحاسب إداري رئيسي.

٤)- شروط إجراء التكوين :

توضح الشروط و الكيفيات العملية لإجراء و تنظيم التكوين بموجب اتفاقية بين الإدارة المستخدمة والمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

يضمن تأطير ومتابعة الموظفين خلال التكوين من طرف سلك التعليم لمؤسسات التكوين أو الإطارات المؤهلة للمؤسسات والإدارات العمومية.

٥)- برامج وتقييم التكوين:

- يلحق محتوى برامج التكوين المقررة للموظفين التابعين لمختلف الرتب المعنية بهذه التعليمة.

- ان محتوى هذه البرامج يمكن أن يكون موضوع إثراء محتمل من طرف السلك البيداغوجي للمؤسسات المكلفة بضمان التكوين.

- يتم التقييم البيداغوجي حسب مبدأ المراقبة خلال دورة التكوين.

- يعد الموظفون المترشحون للترقية بتنظيم المهام ونشاطات و تسيير الإدارة بصفة عامة.

- عند نهاية التكوين ومهما كانت الرتبة المعنية، يتم تقييم نهاية تتويج دورة التكوين على أساس معدل.

- يعلن الموظفون الذين تحصلوا على معدل علم يساوي على الأقل ١٠ من ٢٠ ناجحون نهائيون من طرف لجنة.

- يرقى الموظفون الذين تابعوا التكوين بنجاح في الرتب المقصودة.

– ينبغي على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ومسؤولي الإدارات العمومية للتكوين السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمة.

المطلب الثاني: واقع التدريب في المؤسسة

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة استخدام كفاءاتها على أضل وجه والاستفادة منها بقدر المستطاع، يعتبر التدريب من بين الطرق المتبعة لتنمية الكفاءات سواء بالنسبة للموظفين التنفيذيين او المسيرين، بالاعتماد على توفير متطلبات العملية التدريبية من داخل المؤسسة دون إهمال التقييم والمراقبة الدائمة.

ويعتبر التدريب محددا لمستوى الكفاءة والفعالية في أية وظيفة عمومية.

تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول، فباستخدام وأكفاء تستطيع الإدارة تخفيض فترات التدريب مقرونا بارتفاع الإنتاجية للموظفين.

تحسين أداء العامل الحالي، فالتدريب لا يقتصر على الموظفين الجدد وبذلك يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم مما ينجم عنخ في النهاية زيادة الإنتاج و رفع أداء المنظمة وذلك ناتج عن تأهيل الكفاءات للمنظمة و زيادة رضا الموظفين.

يساهم التدريب في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل للوظيف العمومي سواء بالنسبة للمشرفين فهو يساعد في تخفيض عل دوران العمل، عدم الرضا عن العمل وحل هذه المشاكل يؤدي إلى الرفع من إنتاجية و أداء المؤسسة.

تحقيق مزايا للعاملين بحيث يؤهل كفاءاتهم ويكتسب الفرد معرفة جديدة ومهارات حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج المؤسسة، واكتساب مثل هذه المهارات والكفاءات تزيد فرصة الأمان الوظيفي له و تؤهله للترقية إلى أعلى الدرجات وهو ما يزيد الوضع المادي له، وبالتالي رفع من أداء المؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي.

ترسيخ نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسة والثقافات الخارجية التي تعتبر ضرورة لتحقيق لنجاح ورضا الموظفين.

ضمان الأمان خلال اكتسابهم مهارات جديدة أو إتجاهات جديدة لتحقيق توافق التغيير في تصميمات الوظائف لتنمية كفاءاتهم.

المطلب الثالث: واقع التحفيز

إن تحضير العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم لهو موضوع محل اهتمام الإداريين، ولقد أدركت الإدارة أهمية التأثير في سلوك الفرد ومدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم ومعدلات الأداء الذي يحققونه.

فالمؤسسة تسعى بأن تضع أنظمة الحوافز تتناسب مع رغباتهم، ودراسة نوع الحافز الذي يؤثر في رضا العاملين أمر هام بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في تحقيق الرضا لدى عامليها، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم، وتظهر نتائج عملية التحفيز في عدة مؤشرات داخل المنظمة ومن هذه المؤشرات رضا العاملين، درجة الرضا عن العمل.

وتعتبر الحوافز في المقابل للأداء المتميز بفرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على الوفاء بالالتزامات الأساسية للحياة، و طبيعة الوظيفة وقيمة المناصب، كما أن الحوافز تركز على مكافآت العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وتوفير الحوافز، وخلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، وبالتالي تحسين أدائهم والذي يؤدي بدوره إلى تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية أكبر.

بالنسبة للمؤسسة

- تحقق أهداف المنظمة لن يحدث الا من خلال وجود تركيبة بشرية مبتكرة وفعالة ومن ثم لابد من توفير نظم أجور وحوافز.

–شروط النظام الجيد للحوافز في الوظيفة العمومية:

- البساطة والوضوح.
- أن يكون كميا و محددا و قابلا للقياس.

- أن يحقق كل من حاجات العاملين و المؤسسة ويعمل على أحداث توازن بينهما.
- أن يتضمن شرائح للحوافز في ضوء مستويات الإدارة.
- الربط بين نظام الحوافز و معايير الأداء المحددة التي يمكن تحقيقها وقياسها.
- العدالة وموضوعية المعايير الحاكمة للحوافز.
- العلانية بين كافة موظفي الوظيف العمومي.
- مشاركة كافة الموظفين في وضع نظام الحوافز.
- التقييم المستمر لنظام الحوافز بما يضمن تقديم نفس المستوى من المزايا لكل من المؤسسة والموظفين.

هي التي تستطيع اختبار مزيج مناسب وفعال للحوافز يعبر عن التوازن والتوافق بين حاجات الموظفين وحتى يكون الموظفون محفزين للعمل يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- الاقتناع بأنهم يؤدون أعمالا نافعة.
- تتوافر لديهم الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين رؤسائهم المباشرين.

المبحث الثالث: الدراسة الاستطلاعية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وهذا بدءا من توضيح المنهج المتبع للوصول إلى الحقائق اللازمة من الدراسة وفي الأخير سوف نتطرق إلى اختبار فروض الدراسة ومدى صدق عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية البحث (الدراسة)

١/ هدف الدراسة: يتمثل هدف الدراسة في توضيح أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي.

٢/ مجتمع الدراسة: بما أن الهدف من الاستقصاء هو قياس مدى تأثير تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي، فقد استهدفت دراستنا الأشخاص الذين يعملون لدى مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية إذن مجتمع الدراسة هو موظفي مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية.

٣/ عينة الدراسة: لقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع ٣٠ استبيان واسترجاع ٢٠ استبيان، إذن عينة الدراسة هي عينة عشوائية حجمها ٢٠ موظف من موظفي مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية.

٤/ أداة الدراســة :

لجمع المعلومات الكافية التي تمكننا من الإلمام بجوانب بحثنا ودراسته كما ينبغي تم القيام باستقصاء وذلك عن طريق الاستبيان حيث تم توزيع جزء من الاستبيانات على مستوى مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية، ويتكون هذا الاستبيان من الآتي:

- **البيانات الشخصية والمهنية:** ويتضمن الجنس والعمر ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية والمؤهل العلمي والدخل الشهري والفئة المهنية.
- **المحور الأول:** ويتعلق بالرضا الوظيفي ويتضمن خمس فروع الأول خاص بالأجر وفيه ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن مدى الرضا على الأجر الذي يتقاضاه الموظف، أما الفرع الثاني خاص بالرضا عن محتوى العمل ويتضمن ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة مستوى الرضا عن محتوى العمل، أما الفرع الثالث فهو خاص بالحوافز والمكافآت ويتضمن ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة مدى الرضا عن الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الموظف في عمله، والفرع الرابع هو خاص بنمط الإشراف وجماعات العمل ويتضمن ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات حول نمط الإشراف وجماعات العمل، والفرع الخامس يخص الأداء وتقييمه ويتضمن ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات حول الأداء وتقييمه.
- **المحور الثاني:** ويتعلق بواقع تنمية الكفاءات في المؤسسة وفيه ثلاث فروع الفرع الأول خاص بالتكوين ويتضمن ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن التكوين أما الفرع الثاني فهو خاص بالتدريب ويتضمن ٣ أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن التدريب أما الفرع الثالث هو خاص بالتحفيز ويتضمن ٣أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات حول التحفيز.
- **المحور الثالث:** ويتعلق بمدى تأثير الكفاءات على الرضا الوظيفي ويتضمن ٥ أسئلة تهدف إلى معرفة بعض المعلومات عن تأثير الكفاءات على الرضا الوظيفي.

وفي المحاور تم إعطاء أوزان لخيارات الإجابة كالآتي:

موافق بشدة=٥ موافق=٤ محايد=٣ غير موافق=٢ غير موافق بشدة=١

٥- **طرق عرض البيانات:** اعتمدنا في عرضنا للبيانات وتحليلها على طريقة الجداول، الأشكال البيانية وذلك بالاستعانة ببرنامج spss(٢٠).

٦/ أدوات التحليل الإحصائي : لتحليل موضوع الدراسة قمنا باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وذلك بما يتناسب مع متغيرات الدراسة:

- **أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية:**

❖ النسب المئوية والتكرار لوصف متغيرات مجتمع الدراسة.

❖ المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان ولترتيب إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.

❖ الانحراف المعياري وهذا لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد عينة الدراسة عن الوسط الحسابي.

- **أساليب الإحصاء الاستدلالي:**

❖ معامل سبيرمان: وذلك لقياس العلاقة الإرتباطية بين عبارات عناصر المحاور.

❖ معامل التحديد R^2: استخدم لقياس قيمة العلاقة الخطية.

❖ اختبار فيشر: استخدم لقياس المعنوية الإحصائية للعلاقة الخطية.

❖ اختبار ستودنتT-Test بمستوى معنوية (α=٠,٠٥) من أجل اختبار الفرضيات.

❖ معامل كرونباخ ألفا cronbach's Alpha: وذلك لقياس صدق مفردات الاستبيان.

٦ / الصـدق :

لقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين هما : صدق المحكمين ، صدق المقياس .

١ – صدق المحكمين : للتأكد من صدق الإستبانة ، تم عرضها على أستاذتين مختصتين للتأكد من تمثيل فقرات الإستبانة لأبعاد الدراسة ولقد تم الأخد بملاحظات و تعليقات الأستادتين وعلى هدا الأساس تم تعديل فقرات الإستبانة ، بعدها تم توزيع ٢٠ إستبانة على عينة إستطلاعية من موظفي مفتشية الوظيفة العمومية في المدية لإختبار الإتساق الداخلي و الثبات و الصدق البنائي .

٢– صدق المقياس :

أ – الإتساق الداخلي : يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل من فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هده الفقرة

١/ اختبار العلاقة الإرتباطية بين المحور الأول والمحور الثاني: ولإجراء هذا الاختبار لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٢): *نتائج اختبار معامل سبيرمان للمحورين الأول والثاني*

			التكوين	التدريب	التحفيز
Rho de Spearman	التكوين	Coefficient de corrélation	1.000	.137	-.036-
		Sig. (bilatérale)	.	.564	.880
		N	20	20	20
	التدريب	Coefficient de corrélation	.137	1.000	.223
		Sig. (bilatérale)	.564	.	.345
		N	20	20	20
	التحفيز	Coefficient de corrélation	-.036-	.223	1.000
		Sig. (bilatérale)	.880	.345	.
		N	20	20	20
	الاجر	Coefficient de corrélation	.353	-.002-	-.254-
		Sig. (bilatérale)	.127	.993	.280
		N	20	20	20
	الرضا عن محتوى العمل	Coefficient de corrélation	-.363-	.332	.290
		Sig. (bilatérale)	.116	.153	.214
		N	20	20	20
	الحوافز والمكافات	Coefficient de corrélation	-.328-	.217	.508*
		Sig. (bilatérale)	.158	.357	.022
		N	20	20	20
	نمط الاشراف وجماعات العمل	Coefficient de corrélation	.069	.441	.099
		Sig. (bilatérale)	.772	.051	.678
		N	20	20	20
	الأداء وتقييمه	Coefficient de corrélation	.268	.595**	-.051-
		Sig. (bilatérale)	.254	.006	.831
		N	20	20	20

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أنه يوجد علاقة بين إجابات عنصر التحفيز للمحور الثاني وإجابات عنصر الحوافز والمكافآت للمحور الأول وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠،٥٠٨) ودلالة

إحصائية (sig= ٠,٠٢٢) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥ أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات عنصر التحفيز للمحور الثاني وعبارات عنصر الحوافز والمكافآت للمحور الأول.

كما أننا نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يوجد أيضا علاقة بين إجابات عنصر التدريب للمحور الثاني وإجابات عنصر الأداء وتقييمه للمحور الأول وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠،٥٩٥) ودلالة إحصائية (sig= ٠,٠٠٦) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات عنصر التدريب للمحور الثاني وعبارات عنصر الأداء وتقييمه للمحور الأول.

أما باقي العناصر فلا يوجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين عباراتهم.

٢/ اختبار العلاقة الارتباطية بين المحور الأول والمحور الثالث: ولإجراء هذا الاختبار لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٣): نتائج اختبار معامل سبيرمان للمحورين الأول والثاني

Corrélations

			المحور الثالث
Rho de Spearman	المحور الثالث	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	20
	الاجر	Coefficient de corrélation	.610**
		Sig. (bilatérale)	.004
		N	20
	الرضا عن محتوى العمل	Coefficient de corrélation	.064
		Sig. (bilatérale)	.789
		N	20
	الحوافز والمكافات	Coefficient de corrélation	-.024-
		Sig. (bilatérale)	.921
		N	20
	نمط الاشراف وجماعات العمل	Coefficient de corrélation	.407
		Sig. (bilatérale)	.075
		N	20
	الأداء وتقييمه	Coefficient de corrélation	.514*
		Sig. (bilatérale)	.020
		N	20

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أنه يوجد علاقة بين إجابات المحور الثالث وإجابات عنصر الأجر للمحور الأول وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠،٦١) ودلالة إحصائية (sig= ٠,٠٠٤) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وعبارات عنصر الأجر للمحور الأول.

كما أننا نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يوجد أيضا علاقة بين إجابات المحور الثالث وإجابات عنصر الأداء وتقييمه للمحور الأول وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠،٥١٤) ودلالة إحصائية (sig= ٠,٠٢) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وعبارات عنصر الأداء وتقييمه للمحور الأول.

أما باقي العناصر فلا يوجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين عباراتهم.

٣/ اختبار العلاقة الارتباطية بين المحور الثاني والمحور الثالث: ولإجراء هذا الاختبار لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٤): نتائج اختبار معامل سبيرمان للمحورين الأول والثاني

Corrélations

			المحور الثالث
Rho de Spearman	المحور الثالث	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	20
	التكوين	Coefficient de corrélation	.498*
		Sig. (bilatérale)	.025
		N	20
	التدريب	Coefficient de corrélation	.451*
		Sig. (bilatérale)	.046
		N	20
	التحفيز	Coefficient de corrélation	-.122-
		Sig. (bilatérale)	.609
		N	20

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أنه يوجد علاقة بين إجابات المحور الثالث وإجابات عنصر التكوين للمحور الثاني وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠،٤٩٨) ودلالة إحصائية (sig= ٠,٠٢٥) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وعبارات عنصر التكوين للمحور الثاني.

كما أننا نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يوجد أيضا علاقة بين إجابات المحور الثالث وإجابات عنصر التدريب للمحور الثاني وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠,٤٥١) ودلالة إحصائية (sig= ٠,٠٤٦) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وعبارات عنصر التدريب للمحور الثاني.

أما المحور الثالث وعنصر التحفيز فلا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عباراتهم.

٤/ اختبار العلاقة الارتباطية بين المحور الثالث والمحورين الأول والثاني: ولإجراء هذا الاختبار لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٥): نتائج اختبار معامل سبيرمان للمحاور

Corrélations

			المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
Rho de Spearman	المحور الأول	Coefficient de corrélation	1.000	.251	.309
		Sig. (bilatérale)	.	.285	.185
		N	20	20	20
	المحور الثاني	Coefficient de corrélation	.251	1.000	.814**
		Sig. (bilatérale)	.285	.	.000
		N	20	20	20
	المحور الثالث	Coefficient de corrélation	.309	.814**	1.000
		Sig. (bilatérale)	.185	.000	.
		N	20	20	20

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أنه يوجد علاقة بين إجابات المحور الثالث وإجابات المحور الثاني وهذا بقيمة لمعامل سبيرمان (corrélian de spearman= ٠،٨١٤) ودلالة إحصائية (sig= ٠,٠) وهي أقل من مستوى الدلالة α=٠,٠٥أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث وعبارات المحور الثاني.

أما المحور الثالث والمحور الأول فلا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عباراتهم.

ب – ثبات الإستبانة : يقصد بثبات الإستبانة أ، تعطي هده الأخيرة نفس الإستجابة لو تم إعادة توزيعها *أكثر من* مرة تحت نفس نفس الظروف و الشروط أي الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة باستعمال طريقة ألفا كرونباخ ، وهذا المعامل يعبر عن درجة تشابه إجابات عينة الدراسة، ويمكن الحكم على صدق الاستبيان من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا، وحتى نقول أن الاستبيان صادق يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر من ٦٥% وهذا ما أكده الجدول التالي:

لجدول رقم (٣–٦): نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.790	29

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كرونباخ ألفا المحسوبة تساوي ٧٩% وهي تفوق ٦٥% إذن الاستبيان صادق.

المطلب الثاني: تحليل البيانات وتفسير مجالات الدراسة

أولا: تحليل البيانات الشخصية:

١– توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس):

الجدول رقم(٣-٧):يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	١٧	%٨٥
أنثى	٣	%١٥
المجموع	**٢٠**	**%١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث حيث قدرة بـ ٨٥% مقارنة بنسبة الإناث البالغة ١٥% وربما يعود ذلك لتوزيع العشوائي للاستبيانات (أنظر الملحق رقم (١)).

النتيجة طبيعية كون وظفي المؤسسة أكثرهم ذكور.

٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (٣-٨):يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من٢٥ سنة	١	%٥
٢٥ إلى ٣٠سنة	٢	%١٠
٣٠إلى ٥٠ سنة	١٧	%٨٥
٥٠ فما فوق	٠	%٠
المجموع	**٢٠**	**%١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية موظفي المؤسسة في العينة المأخوذة يتراوح سنهم بين ٣٠ سنة إلى ٥٠ سنة حيث بلغة نسبتهم ٨٥% ولا يوجد أي موظف في العينة المأخوذة يفوق سنه ٥٠ وربما راجع ذلك لسن التقاعد المأخوذ به أو إلى التوزيع العشوائي للعينة، ومما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب في عملها(أنظر الملحق رقم(٢)).

٣- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (٣-٩):يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

مدة الخدمة	التكرار	النسبة %
٥ سنوات أو لأقل	٨	%٤٠
من ٦ إلى ١٥ سنوات	٩	٪٤٥
من١٦ إلى ٢٥ سنة	٣	٪١٥
من ٢٦ سنة فما فوق	٠	%٠
المجموع	**٢٠**	**%١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مدة الخدمة في الوظيفة الحالية لموظفي المؤسسة تتراوح بين ٦ سنوات إلى ١٥ سنة بنسبة ٤٥ % وبالمقابل لم نسجل أي موظف بقي في الوظيفة الحالية مدة تساوي أو تفوق ٢٦ سنة، وربما راجع ذلك إلى أن المؤسسة ترقي موظفيها اعتمدا على الأقدمية أو يرجع ذلك إلى التوزيع العشوائي للعينة (أنظر الملحق رقم(٣)).

٤- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٣-١٠):يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	٠	%٠
ثانوي	١٠	%٥٠
ليسانس	١٠	٪٥٠
دراسات عليا	٠	٪٠
المجموع	**٢٠**	**١٠٠%**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية موظفي المؤسسة في العينة المأخوذة لديهم مؤهل علمي ثانوي وجامعي بنسبة ٥٠% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الموظفين المؤهلين ذوي مستوى ثانوي وجامعي (أنظر الملحق رقم(٤)).

٥- توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

الجدول رقم (٣-١١):يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من٢٠٠٠٠دج	٠	%٠
٢٠٠٠٠-٣٥٠٠٠دج	١٥	%٧٥
٣٥٠٠٠-٥٠٠٠٠دج	٥	%٢٥
٥٠٠٠٠ فما فوق	٠	%٠
المجموع	**٢٠**	**%١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المؤسسة في العينة المأخوذة يتراوح دخلهم الشهري بين ٢٠٠٠٠-٣٥٠٠٠دجبنسبة ٧٥%، ونلاحظ أننا لم نسجل أي موظف يقل دخله الشهر ٢٠٠٠٠دج أو يفوق ٥٠٠٠٠دج وربما راجع ذلك لتوزيع العشوائي للعينة (أنظر الملحق رقم(٥)).

٦- توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:

الجدول رقم (٣-١٢):يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذي	٤	%٢٠
عون تحكم	٩	%٤٥
إطار	٧	%٣٥
المجموع	**٢٠**	**%١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المؤسسة في العينة المأخوذة يشغلون منصب عون تحكم بنسبة ٤٥% بينما بلغة نسبة عون تنفيذي٤% ونسبة إطار٧%(أنظر الملحق رقم(٦)).

النتائج تعني أن المؤسسة تحتاج في عملها إلى الموظفين ذوي الرتبة عون تحكم أكثر.

ثانيا: تحليل بيانات المحور الأول (الرضا الوظيفي):

لتحليل هذا النوع من البيانات سنقوم باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وهذا المقياس يقوم على حساب المتوسط المرجح لكل محور بالاعتماد على الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة، ويتوزع مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

المتوسط المرجح	المستوى
من ١ إلى ١,٧٩	غير موافق بشدة
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	غير موافق
٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	موافق
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق بشدة

الجدول رقم(٣-١٣): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي

المحور الأول	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
١	تكرار	٠	٧	٥	٨	٠	٢,٩٥	٠,٨٩	٢	محايد
	نسبة	٠	٣٥	٢٥	٤٠	٠				
٢	تكرار	٠	٥	١	١٣	١	٢,٥	٠,٩٥	٣	غير موافق
	نسبة	٠	٢٥	٥	٦٥	٥				
٣	تكرار	٠	٩	٠	٩	٢	٢,٨	١,١٥	١	محايد

	نسبة	٠	٤٥	٠	٤٥	١٠				
المتوسط المرجح للأجر	**تكرار**	**٠**	**٢١**	**٦**	**٣٠**	**٣**	**٢,٨٨**	**٠,٧٤**		**محايد**
	نسبة	**٠**	**٣٥**	**١٠**	**٥٠**	**٥**				
١	تكرار	٠	١٠	٢	٨	٠	٣,١	٠,٩٧	٢	محايد
	نسبة	٠	٥٠	١٠	٤٠	٠				
٢	تكرار	٠	١١	٣	٣	٣	٣,١	١,١٦	١	محايد
	نسبة	٠	٥٥	١٥	١٥	١٥				
٣	تكرار	١	٦	٥	٨	٠	٣	٠,٩٧	٣	محايد
	نسبة	٥	٣٠	٢٥	٤٠	٠				
المتوسط المرجح لرضاعن العمل	**تكرار**	**١**	**٢٧**	**١٠**	**١٩**	**٣**	**٣,٠٥**	**٠,٨٧**		**محايد**
	نسبة	**١,٧**	**٤٥**	**١٦,٧**	**٣١,٧**	**٥**				
١	تكرار	١	١٠	٥	٤	٠	٣,٤	٠,٨٨	٢	موافق
	نسبة	٥	٥٠	٢٥	٢٠	٠				
٢	تكرار	٠	٩	٧	٣	١	٣,٢	٠,٨٩	٣	محايد
	نسبة	٠	٤٥	٣٥	١٥	٥				
٣	تكرار	١	١٥	٣	١	٠	٣,٨	٠,٦٢	١	موافق
	نسبة	٥	٧٥	١٥	٥	٠				
المتوسط المرجح للحوافز	**تكرار**	**٢**	**٣٤**	**١٥**	**٨**	**١**	**٣,٦**	**٠,٥٧**		**موافق**
	نسبة	**٣,٣**	**٥٦,٧**	**٢٥**	**١٣,٣**	**١,٧**				
١	تكرار	٣	١١	٥	١	٠	٣,٨	٠,٧٧	١	موافق

	نسبة	١٥	٥٥	٢٥	٥	٠				
٢	تكرار	٢	١١	٥	٢	٠	٣,٦٥	٠,٨١	١	موافق
	نسبة	١٠	٥٥	٢٥	١٠	٠				
٣	تكرار	٥	٩	٤	٢	٠	٣,٨٥	٠,٩٣	٢	موافق
	نسبة	٢٥	٤٥	٢٠	١٠	٠				
المتوسط المرجح لنمط الإشراف	**تكرار**	**١٠**	**٣١**	**١٤**	**٥**	**٠**	**٣,٨٢**	**٠,٦١**		**موافق**
	نسبة	**١٦,٧**	**٥١,٧**	**٢٣,٣**	**٨,٣**	**٠**				
١	تكرار	٦	٨	٢	٤	٠	٣,٨	١,١	٣	موافق
	نسبة	٣٠	٤٠	١٠	٢٠	٠				
٢	تكرار	٦	١١	١	٢	٠	٤,٠٥	٠,٨٩	٢	موافق
	نسبة	٣٠	٥٥	٥	١٠	٠				
٣	تكرار	٦	١٢	٢	٠	٠	٤,٢	٠,٦٢	١	موافق بشدة
	نسبة	٣٠	٦٠	١٠	٠	٠				
المتوسط المرجح للأداء وتقييمه	**تكرار**	**١٨**	**٣١**	**٥**	**٦**	**٠**	**٣,٩**	**٠,٦٢**		**موافق**
	نسبة	**٣٠**	**٥١,٧**	**٨,٣**	**١٠**	**٠**				
المتوسط المرجح للمحور	**تكرار**	**٣١**	**١٤٤**	**٥٠**	**٦٨**	**٧**	**٣,٥٧**	**٠,٦٣**		**موافق**
	نسبة	**١٠,٣**	**٤٨**	**١٦,٧**	**٢٢,٧**	**٢,٣**				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

بعد دراسة نتائج الجدول السابق للمحور الأول (الرضا الوظيفي) نجد أن متوسطه يساوي ٣,٥٧بإنحراف معياري ٠,٦٣ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٤٤)).

أم بالنسبة لعناصره في كالتالي:

١/ الأجر: نجد من خلال الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٢,٨٨ بانحراف معياري ٠,٧٤ أي محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٣٥)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ٣ (الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٢,٨ وانحراف معياري قدر بـ ١,١٥، وهذا يعني الراتب الذي يتقاضاه موظفي المؤسسة يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

٢/ الرضا عن محتوى العمل: نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٣,٠٥ بانحراف معياري ٠,٨٧ أي محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٣٦)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ٢ (تقوم مؤسستك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٣,١ وانحراف معياري قدر بـ ١,١٦، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتقديم مساعدة للموظفين في حالة الظروف الشخصية الطارئة.
٣/ الحوافز والمكافآت: نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٣,٦ بإحراف معياري ٠,٥٧ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٣٧)).

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ٣ (تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٣,٨ وانحراف معياري قدر بـ ٠,٦٢، وهذا يعني أن الحوافز تمثل عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجية الموظفين في المؤسسة.
٤/ نمط الإشراف وجماعات العمل: نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٣,٨٢ بانحراف معياري ٠,٦١ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٣٨)).

ونجد خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم ٢ (يقوم الموظفون في القسم الذي أعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٣,٦٥ وانحراف معياري

قدر بـ ٠,٨١، وهذا يعني أنه يقوم الموظفون في المؤسسة داخل القسم الواحد بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض.

٥/ الأداء وتقييمه: نجد من خلال نتائج الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٣,٩ بإنحراف معياري ٠,٦٢ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٣٩)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ٣ (تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بنسبة لي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٤,٢ وانحراف معياري قدر بـ ٠,٦١، وهذا يعني أن عملية تقييم الإدارة لأداء الموظفين يعتبر مهما لهم.

تحليل أهم عبارات المحور وفق الخصائص الشخصية:

أ/ بالنسبة للأجر: توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة (الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية) حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (٣-١٤):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي * الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية Tableau croisé

			الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية			
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	Total
المؤهل العلمي	ثانوي	Effectif	0	5	5	10
		% compris dans الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية	0.0%	55.6%	55.6%	50.0%
	ليسانس	Effectif	2	4	4	10
		% compris dans الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية	100.0%	44.4%	44.4%	50.0%
Total		Effectif	2	9	9	20
		% compris dans الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من البيانات نجد أن الموظفون الذين غير موافقين بشدة على الراتب الذي يتقاضونه هم كلهم لديهم مؤهل علمي جامعي، أما الموظفون الموافقون على الأجر الذي يتقاضونه أكثرهم لهم مِؤهل علمي ثانوي.

الظروف الشخصية الطارئة) حسب الدخل الشهري

الجدول رقم (٣-١٥):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثانيةحسب الدخل الشهري

الدخل الشهري * تقوم مؤسستك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة Tableau croisé

			تقوم مؤسستك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة				Total
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
الدخل الشهري	20000-35000 دج	Effectif	0	3	2	10	15
		% compris dans الدخل الشهري	0.0%	100.0%	66.7%	90.9%	75.0%
	35000-50000 دج	Effectif	3	0	1	1	5
		% compris dans الدخل الشهري	100.0%	0.0%	33.3%	9.1%	25.0%
Total		Effectif	3	3	3	11	20
		% compris dans الدخل الشهري	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(spss(٢٠.

من الجدول نجد أن أكثر الموظفين لغير موافقين بشدة على المساعدة التي تقدمها المؤسسة في حالة الظروف الشخصية الطارئة هم ذوي الدخل (٣٥٠٠٠-٥٠٠٠٠دج) والموظفين الذين هم راضون عن ذلك أكثرهم ذوي الدخل (٢٠٠٠٠-٣٥٠٠٠دج) إذا المؤسسة تقدم المساعدة في الظروف الطارئة لذوي الدخل الأقل.

ج/ **بالنسبة الحوافز والمكافآت**: توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة (تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك) حسب للفئة المهنية

الجدول رقم (٣-١٦):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية * تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة انتاجيتك Tableau croisé

			تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة انتاجيتك				Total
			غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الفئة المهنية	عون تنفيذي	Effectif	0	0	4	0	4
		% compris dans الفئة المهنية	0.0%	0.0%	26.7%	0.0%	20.0%
	عون تحكم	Effectif	1	1	7	0	9
		% compris dans الفئة المهنية	100.0%	33.3%	46.7%	0.0%	45.0%
	اطار	Effectif	0	2	4	1	7
		% compris dans الفئة المهنية	0.0%	66.7%	26.7%	100.0%	35.0%
Total		Effectif	1	3	15	1	20
		% compris dans الفئة المهنية	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(spss(٢٠.

من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون باختلاف مهنهم أو حياديون اتجاه هذه الحوافز المعنوية.

د/ بالنسبة لنمط الإشراف وجماعات العمل: توزيع أفراد العينة للعبارة الثانية (يقوم الموظفون في القسم الذي أعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض) حسب للفئة المهنية

الجدول رقم (٣-١٧):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية * يقوم الموظفون في القسم الذي اعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم بعض Tableau croisé

			يقوم الموظفون في القسم الذي اعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم بعض				
			غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
الفئة المهنية	عون تنفيذي	Effectif	0	1	3	0	4
		% compris dans الفئة المهنية	0.0%	20.0%	27.3%	0.0%	20.0%
	عون تحكم	Effectif	1	3	4	1	9
		% compris dans الفئة المهنية	50.0%	60.0%	36.4%	50.0%	45.0%
	اطار	Effectif	1	1	4	1	7
		% compris dans الفئة المهنية	50.0%	20.0%	36.4%	50.0%	35.0%
Total		Effectif	2	5	11	2	20
		% compris dans الفئة المهنية	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(spss(٢٠.

من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون باختلاف مهنهم على تبادل المعلومات بينهم.

هـ/ بالنسبة لأداء وتقييمه: توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة (تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بنسبة لي) حسب مدة الخدمة

الجدول رقم (٣-١٨):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية * تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الادارة مهما بالنسبة لي Tableau croisé

			تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بالنسبة لي			
			محايد	موافق	موافق بشدة	Total
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات او اقل	Effectif	0	6	2	8
		% compris dans تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بالنسبة لي	0.0%	50.0%	33.3%	40.0%
	من 6 الى 15 سنوات	Effectif	2	3	4	9
		% compris dans تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بالنسبة لي	100.0%	25.0%	66.7%	45.0%
	من 16 الى 25 سنة	Effectif	0	3	0	3
		% compris dans تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بالنسبة لي	0.0%	25.0%	0.0%	15.0%
Total		Effectif	2	12	6	20
		% compris dans تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الإدارة مهما بالنسبة لي	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(spss(٢٠.

من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة أو موافقون باختلاف مدة الخدمة على أن تقييم الإدارة مهم لهم.

ثالثا: تحليل بيانات المحور الثاني (تنمية الكفاءات في المؤسسة):

والجدول التالي يوضح المتوسط والانحراف المعياري بالإضافة إلى ترتيب واتجاه العبارات الخاصةبالمحور الثاني.

الجدول رقم(٣-١٩): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني.

المحور الأول	**المقياس**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
١	تكرار	٩	٩	٢	٠	٠	٤,٣٥	٠,٦٧	٣	موافق
	نسبة	٤٥	٤٥	١٠	٠	٠				بشدة
٢	تكرار	٣	١١	٦	٠	٠	٣,٨٥	٠,٦٧	٢	موافق
	نسبة	١٥	٥٥	٣٠	٠	٠				
٣	تكرار	٣	١٥	٢	٠	٠	٤,٠٥	٠,٥١	١	موافق
	نسبة	١٥	٧٥	١٠	٠	٠				
المتوسط المرجح لتكوين	**تكرار**	**١٥**	**٣٥**	**١٠**	**٠**	**٠**	**٤,٢**	**٠,٥**		**موافق بشدة**
	نسبة	**٢٥**	**٥٨,٣**	**١٦,٧**	**٠**	**٠**				
١	تكرار	٧	١٣	٠	٠	٠	٤,٣٥	٠,٤٩	٢	موافق
	نسبة	٣٥	٦٥	٠	٠	٠				بشدة
٢	تكرار	٤	١٥	١	٠	٠	٤,١٥	٠,٤٩	١	موافق
	نسبة	٢٠	٧٥	٥	٠	٠				
٣	تكرار	٣	١٣	٣	١	٠	٣,٩	٠,٧٢	٢	موافق

	نسبة	١٥	٦٥	١٥	٥	٠				
المتوسط المرجح للتدريب	**تكرار**	**١٤**	**٤١**	**٤**	**١**	**٠**	**٤,١٢**	**٠,٤٨**		**موافق**
	نسبة	**٢٣,٣**	**٦٨,٣**	**٦,٧**	**١,٧**	**٠**				
١	تكرار	٥	١٤	١	٠	٠	٤,٢	٠,٥٢	١	موافق بشدة
	نسبة	٢٥	٧٠	٥	٠	٠				
٢	تكرار	٤	١٢	٤	٠	٠	٤	٠,٦٥	٣	موافق
	نسبة	٢٠	٦٠	٢٠	٠	٠				
٣	تكرار	٣	١٣	٤	٠	٠	٣,٩٥	٠,٦	٢	موافق
	نسبة	١٥	٦٥	٢٠	٠	٠				
المتوسط المرجح لتحفيز	**تكرار**	**١٢**	**٣٩**	**٩**	**٠**	**٠**	**٤,٠٧**	**٠,٤٤**		**موافق**
	نسبة	**٢٠**	**٦٥**	**١٥**	**٠**	**٠**				
المتوسط المرجح للمحور	**تكرار**	**٤١**	**١١٥**	**٢٣**	**١**	**٠**	**٤,١٥**	**٠,٥٤**		**موافق**
	نسبة	**٢٢,٨**	**٦٣,٩**	**١٢,٨**	**٠,٥**	**٠**				

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات (spss(٢٠.

بعد دراسة نتائج الجدول السابق للمحور الثاني (واقع تنمية الكفاءات في المؤسسة) نجد أن متوسطه يساوي ٤,١٥بانحراف معياري ٠,٥٤ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٤٤)).

أم بالنسبة لعناصره في كالتالي:

١/ التكوين: نجد من خلال الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٤,٢ بانحراف معياري ٠,٥ أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٤٠)).

ونجد من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم ٣ (ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٤,٠٥وانحراف معياري قدر بـ ٠,٥١، وهذا يعني أن التكوين يساعد في رفع مستوى العمل.

٢/ التدريب: نجد من خلال الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٤,١٢ بانحراف معياري ٠,٤٨ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٤١)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ٢ (يهدف التدريب إلى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٤,١٥وانحراف معياري قدر بـ ٠,٤٩، وهذا يعني أن التدريب في المؤسسة يهدف إلى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات.

٣/ التحفيز: نجد من خلال الجدول أعلاه أن متوسطه الحسابي يساوي ٤,٠٧ بانحراف معياري ٠,٤٤ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٤٢)).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ١ (يساهم التحفيز في رفع كفاءة العاملين) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٤,٢وانحراف معياري قدر بـ ٠,٥٢، كما أن العبارة رقم ٣ (التحفيز يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العمل) قد جاءت في المرتبة الثانية وهذا يدل على أن التحفيز يساهم في رفع كفاءة العاملين و يعمل على تنمية روح التعاون بينهم.

تحليل أهم عبارات المحور وفق الخصائص الشخصية:

أ/ بالنسبة لتكوين: توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة (ساعدني التكوين رفع مستوى العمل) حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (٣-٢٠):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي * ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل Tableau croisé

			ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل			
			محايد	موافق	موافق بشدة	Total
المؤهل العلمي	ثانوي	Effectif	2	7	1	10
		% compris dans ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل	100.0%	46.7%	33.3%	50.0%
	ليسانس	Effectif	0	8	2	10
		% compris dans ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل	0.0%	53.3%	66.7%	50.0%
Total		Effectif	2	15	3	20
		% compris dans ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون باختلاف مؤهلهم العلمي على أن التكوين يساعد على رفع مستوى العمل.

ب/ بالنسبة للتدريب:توزيع أفراد العينة للعبارة الثانية (يهدف التدريب إلى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات) حسب الفئة المهنية

الجدول رقم (٣-٢١):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية

Tableau croisé الفئة المهنية * يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات

			يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات			
			محايد	موافق	موافق بشدة	Total
الفئة المهنية	عون تنفيذي	Effectif	0	3	1	4
		% compris dans يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات	0.0%	20.0%	25.0%	20.0%
	عون تحكم	Effectif	0	8	1	9
		% compris dans يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات	0.0%	53.3%	25.0%	45.0%
	اطار	Effectif	1	4	2	7
		% compris dans يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات	100.0%	26.7%	50.0%	35.0%
Total		Effectif	1	15	4	20
		% compris dans يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(٢٠)spss

من الجدول نجد أن معظم النسب توزعت بين موافق بشدة وموافق باختلاف الفئة المهنية هذا يعني أن الموظفين يرون أن التدريب يهدف إلى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات.

ج/ بالنسبة التحفيز:توزيع أفراد العينة للعبارة الأولى (يساهم التحفيز في رفع كفاءة العاملين) حسب الفئة المهنية

الجدول رقم (٣-٢٢):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية

Tableau croisé الفئة المهنية * يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية

			يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية			
			محايد	موافق	موافق بشدة	Total
الفئة المهنية	عون تنفيذي	Effectif	0	2	2	4
		% compris dans يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية	0.0%	14.3%	40.0%	20.0%
	عون تحكم	Effectif	1	7	1	9
		% compris dans يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية	100.0%	50.0%	20.0%	45.0%
	اطار	Effectif	0	5	2	7
		% compris dans يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية	0.0%	35.7%	40.0%	35.0%
Total		Effectif	1	14	5	20
		% compris dans يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(٢٠)spss

من الجدول نجد أن معظم النسب توزعت بين موافق بشدة وموافق باختلاف الفئة المهنية هذا يعني أن الموظفين يرون أن التحفيز يساهم في رفع كفاءة العاملين.

رابعا: تحليل بيانات المحور الثالث (مدى تأثير تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي):

والجدول التالي يوضح المتوسط والانحراف المعياري بالإضافة إلى ترتيب واتجاه العبارات الخاصة بالمحور الثالث.

الجدول رقم(٣-٢٣): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث.

المحورالثالث	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
١	تكرار	٤	١٤	٢	٠	٠	٤,١	٠,٥٥	١	موافق
	نسبة	٢٠	٧٠	١٠	٠	٠				
٢	تكرار	٥	١٢	٣	٠	٠	٤,١	٠,٦٤	٣	موافق
	نسبة	٢٥	٦٠	١٥	٠	٠				

٣	تكرار	٥	١١	٤	٠	٠	٤,٠٥	٠,٦٩	٤	موافق
	نسبة	٢٥	٥٥	٢٠	٠	٠				
٤	تكرار	٦	١٠	٤	٠	٠	٤,١	٠,٧٢	٥	موافق
	نسبة	٣٠	٥٠	٢٠	٠	٠				
٥	تكرار	٢	١٣	٥	٠	٠	٣,٨٥	٠,٥٩	٢	موافق
	نسبة	١٠	٦٥	٢٥	٠	٠				
المتوسط المرجح للمحور	**تكرار**	**٢٢**	**٦٠**	**١٨**	**٠**	**٠**	**٣,٩٧**	**٠,٥**		**موافق**
	نسبة	**٢٢**	**٦٠**	**١٨**	**٠**	**٠**				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (٢٠)spss.

بعد دراسة نتائج الجدول السابق للمحور الثالث (أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي) نجد أن متوسطه يساوي ٣,٩٧بانحراف معياري ٠,٥ أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي (أنظر الملحق(٤٣)).

ومن الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ١ (يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية حسب النسبة المئوية بمتوسط حسابي ٤,١وانحراف معياري قدر بـ ٠,٥٥ وهذا يدل على أن نظام الكفاءات البشرية يفيد في عصرنة الوظيف العمومي.

تحليل أهم عبارات المحور وفق الخصائص الشخصية:

توزيع أفراد العينة للعبارة الأولى (يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي) حسب مدة الخدمة في مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

الجدول رقم (٣-٢٤):يبين توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

Tableau croisé مدة الخدمة في الوظيفة الحالية * يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي

			يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي			
			محايد	موافق	موافق بشدة	Total
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات او اقل	Effectif	0	8	0	8
		% compris dans يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي	0.0%	57.1%	0.0%	40.0%
	من 6 الى 15 سنوات	Effectif	2	3	4	9
		% compris dans يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي	100.0%	21.4%	100.0%	45.0%
	من 16 الى 25 سنة	Effectif	0	3	0	3
		% compris dans يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي	0.0%	21.4%	0.0%	15.0%
Total		Effectif	2	14	4	20
		% compris dans يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

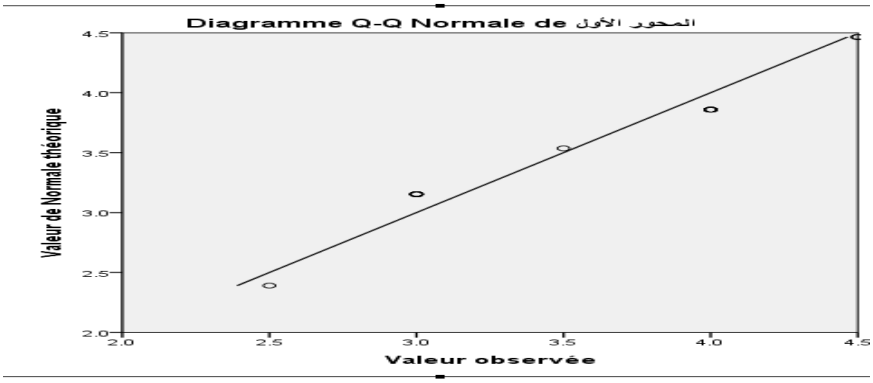
من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون باختلاف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية على أن نظام الكفاءات البشرية يفيد في عصرنة الوظيف العمومي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور: من خلال هذا الاختبار سنحاول معرفة ما من المحاور يتبع التوزيع الطبيعي والذي يتبع توزيع غير الطبيعي وهذا كالتالي:

١/ المحور الأول: لإجراء هذا الاختبار لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (٣-٢٥): مخطط Normal Q-Q Plot للمحور الأول

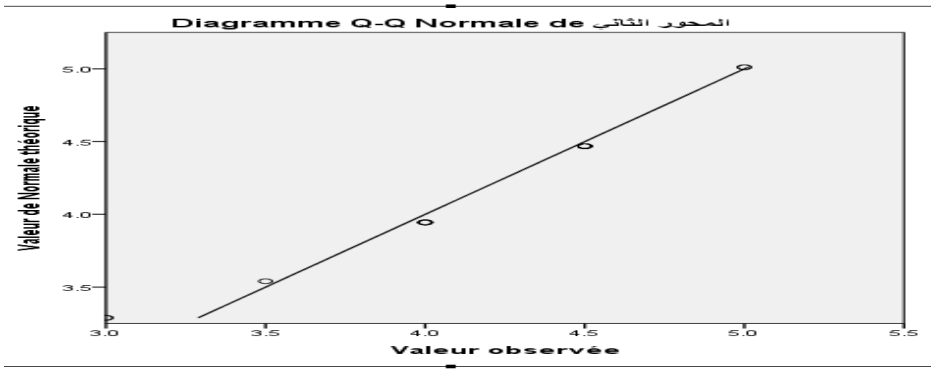


المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي.

٢/ المحور الثاني: لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (٣-٢٦): مخطط Normal Q-Q Plot للمحور الثاني

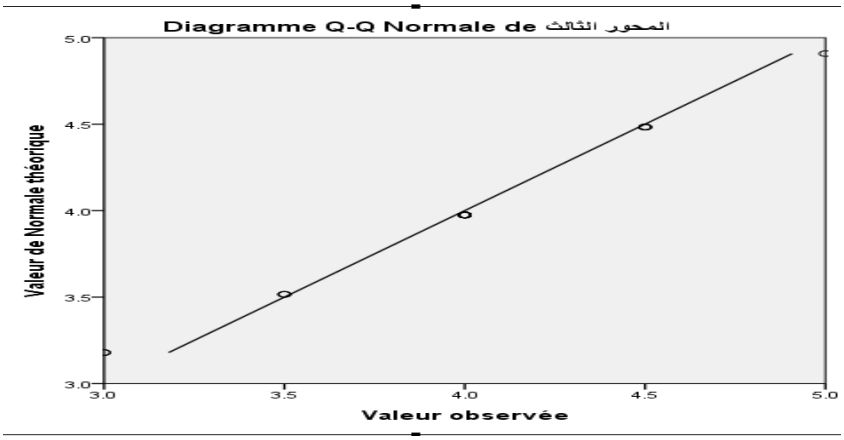


المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن المحور الثاني هو كذلك يتبع التوزيع الطبيعي.

٢/ المحور الثالث: لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (٣-٢٧): مخطط Normal Q-Q Plot للمحورالثالث



المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النقاط تتوزع على شكل خط مستقيم وهذا يعني أن المحور الثالث هو أيضا يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار شكل العلاقات.

لمعرفة شكل العلاقة وقوتها بين أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي وكلا من عناصر الرضا الوظيفي وعناصر تنمية الكفاءات سنقوم بصياغة واختبار العلاقات التالية:

١/ علاقة أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي: بما أننا لا نعلم شكل العلاقة بينهما سنفرض أنها خطية وهي كالتالي:

$$y_t = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + e_t$$

y_t: المتغير التابع وهو تأثير تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي.

X_1: المتغير المستقل الأول وهوالأجر.

X_2: المتغير المستقل الثاني وهو الرضا عن محتوى العمل.

X_3: المتغير المستقل الثالث وهو الحوافز والمكافآت.

X_4: المتغير المستقل الرابع وهو نمط الإشراف وجماعات العمل.

X_5: المتغير المستقل الخامس وهو الأداء والتقييم.

ولاختبار هذا النموذج سنفرض الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية H_0**: خط الانحدار لا يلائم البيانات وبالتالي لا علاقة بين أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي ووكلا من مكونات الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية α=٠,٠٥.
- **الفرضية الصفرية H_1**: خط الانحدار يلائم البيانات وبالتالي يوجد علاقة بين أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي وكلا من مكونات الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية α=٠,٠٥.

لاختبار هذه الفرضيات سنقوم باستعمال طريقة (Stepwise) وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS، وتهدف هذه الطريقة لاختيار أفضل نموذج مقدر خالي من المتغيرات لا معنوية كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(٣-٢٨):جدول تقدير أفضل نموذج باستعمال طريقة (Stepwise)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.680	1	1.680	9.891	.006[b]
	Résidu	3.057	18	.170		
	Total	4.738	19			
2	Régression	2.559	2	1.280	9.988	.001[c]
	Résidu	2.178	17	.128		
	Total	4.738	19			
3	Régression	3.045	3	1.015	9.598	.001[d]
	Résidu	1.692	16	.106		
	Total	4.738	19			

a. Variable dépendante : المحور الثالث
b. Valeurs prédites : (constantes), الأجر
c. Valeurs prédites : (constantes), الأجر, نمط الاشراف وجماعات العمل
d. Valeurs prédites : (constantes), الأجر, نمط الاشراف وجماعات العمل, الأداء وتقييمه

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أن النموذج الثالث فيه أكبر عدد من المتغيرات المستقلة (الأجر، نمط الإشراف وجماعات العمل، الأداء وتقييمه) لهذا سنأخذ النموذج الثالث كنموذج لدراستنا.

أ/ مدى ملائمة خط انحدر البيانات والفرضية الصفرية(اختبار فيشر): من الجدول أعلاه نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (قيمة فيشر) لخط الانحدار هي ٩,٥٩٨ بدرجة حرية ٣ ودلالة إحصائية ٠,٠٠١ وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) إذن نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

ب/مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (٣-٢٩): نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة (Stepwise)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.596[a]	.355	.319	.41214
2	.735[b]	.540	.486	.35795
3	.802[c]	.643	.576	.32521

a. Valeurs prédites : (constantes), الأجر
b. Valeurs prédites : (constantes), الأجر, نمط الاشراف وجماعات العمل
c. Valeurs prédites : (constantes), الأجر, نمط الاشراف وجماعات العمل, الأداء وتقييمه

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد لنموذج الثالث يساوي ٦٤% إذن تقدير النموذج جيد.

ج/ اختبار مدى مصداقية معلمات النموذج (اختبار ستودنت):

الجدول رقم(٣-٣٠): نتائج التقدير

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.822	.378		7.461	.000
	الاجر	.401	.128	.596	3.145	.006
2	(Constante)	1.572	.579		2.715	.015
	الاجر	.365	.112	.542	3.271	.005
	نمط الاشراف وجماعات العمل	.354	.135	.434	2.620	.018
3	(Constante)	.787	.641		1.228	.237
	الاجر	.345	.102	.512	3.385	.004
	نمط الاشراف وجماعات العمل	.305	.125	.374	2.444	.026
	الأداء وتقييمه	.264	.123	.328	2.144	.048

a. Variable dépendante : المحور الثالث

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد:

- بالنسبة للحد الثابت نجد t=١,٢٢٨ بمعنوية إحصائية ٠,٢٣٧ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥% إذن المعلمة ٠.٧٨٧ = b_0 غير معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الأول (معلمة الأجر) نجد t=٣,٣٨٥ بمعنوية إحصائية ٠,٠٠٤ وهي أقل من مستوى الدلالة ٥% إذن المعلمة ٠.٣٤٥ = b_1 معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثاني (معلمة نمط الإشراف وجماعات العمل) نجد t=٢,٤٤٤ بمعنوية إحصائية ٠,٠٢٦ وهي أقل من مستوى الدلالة ٥% إذن المعلمة ٠.٣٠٥ = b_2 معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثالث (معلمة الأداء وتقييمه) نجد t=٢,١٤٤ بمعنوية إحصائية ٠,٠٤٨ وهي أقل من مستوى الدلالة ٥% إذن المعلمة ٠.٢٦٤ = b_3 معنوية إحصائيا.

أما بالنسبة للمتغيرات المرفوضة هي كالتالي:

الجدول رقم(٣-٣١): نتائج التقدير المتغيرات المرفوضة

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité: Tolérance
1	الرضا عن محتوى العمل	-.086-[b]	-.417-	.682	-.101-	.887
	الحوافز والمكافآت	-.092-[b]	-.476-	.640	-.115-	.991
	نمط الاشراف وجماعات العمل	.434[b]	2.620	.018	.536	.985
	الأداء وتقييمه	.396[b]	2.316	.033	.490	.987
2	الرضا عن محتوى العمل	-.191-[c]	-1.074-	.299	-.259-	.848
	الحوافز والمكافآت	-.127-[c]	-.760-	.458	-.187-	.985
	الأداء وتقييمه	.328[c]	2.144	.048	.472	.954
3	الرضا عن محتوى العمل	-.167-[d]	-1.027-	.321	-.256-	.843
	الحوافز والمكافآت	-.105-[d]	-.684-	.504	-.174-	.980

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاجر

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاجر, نمط الاشراف وجماعات العمل

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاجر, نمط الاشراف وجماعات العمل, الأداء وتقييمه

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد النموذج الثالث بالمتغيرات المرفوضة (الرضا عن محتوى العمل، والحوافز والمكافآت) وهي غير معنوية إحصائيا حيث أن دلالتها الإحصائية هي أكبر من مستوى الدلالة ٥% لهذا فهي لا تصلح أن تكون ضمن المتغيرات المستقلة للنموذج.

ومما سبق يمكن إعطاء صيغة النموذج الخطي كالأتي:

$$y_t = ٠.٧٨٧ + ٠.٣٤٥x_١ + ٠.٣٠٥x_٢ + ٠.٢٦٤x_٣$$

حيث:

$x_١$: المتغير المستقل الأول وهوالأجر.

$x_٢$: المتغير المستقل الثاني وهو نمط الإشراف وجماعات العمل.

$x_٣$: المتغير المستقل الثالث وهو الأداء والتقييم.

٢/ علاقة أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي وعناصر تنمية الكفاءات: بما أننا لا نعلم شكل العلاقة بينهما سنفرض أنها خطية وهي كالتالي:

$$y_t = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + + e_t$$

y_t: المتغير التابع وهو تأثير تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي.

x_1: المتغير المستقل الأول وهوالتكوين.

x_2: المتغير المستقل الثاني وهو التدريب.

x_3: المتغير المستقل الثالث وهو التحفيز.

ولاختبار هذا النموذج سنفرض الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية H_0**: خط الانحدار لا يلائم البيانات وبالتالي لا علاقة بين أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي وكل من مكونات تنمية الكفاءات عند مستوى الدلالة الإحصائية α=٠,٠٥.
- **الفرضية الصفرية H_1**: خط الانحدار يلائم البيانات وبالتالي يوجد علاقة بين أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي وكل من مكونات تنمية الكفاءات عند مستوى الدلالة الإحصائية α=٠,٠٥.

لاختبار هذه الفرضيات سنقوم أيضا باستعمال طريقة (Stepwise) وذلك لاختيار أفضل نموذج مقدر وخالي من المتغيرات لا معنوية كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(٣-٣٢):جدول تقدير أفضل نموذج باستعمال طريقة (Stepwise)

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.175	1	1.175	5.937	.025[b]
	Résidu	3.563	18	.198		
	Total	4.738	19			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد أنه يوجد نموذج واحد فيه متغير المستقل واحد وهو التكوين.

أ/ مدى ملائمة خط انحدر البيانات والفرضية الصفرية(اختبار فيشر): من الجدول أعلاه نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (قيمة فيشر) لخط الانحدار هي ٥,٩٣٧ بدرجة حرية ١ ودلالة إحصائية ٠,٠٢٥ وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) إذن نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

ب/مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (٣-٣٣): نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة (Stepwise)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.498[a]	.248	.206	.44488

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

المصدر: مخرجات(spss٢٠).

من الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد يساوي ٢٤% إذن ٢٤% من التغيرات الحاصلة في الأثر سببها التغيرات الحاصلة في التكوين.

ج/ اختبار مدى مصداقية معلمات النموذج (اختبار ستودنت):

الجدول رقم(٣-٣٤): نتائج التقدير

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.875	.868		2.161	.044
	التكوين	.500	.205	.498	2.437	.025

a. Variable dépendante : المحور الثالث

المصدر: مخرجات(spss٢٠).

من الجدول أعلاه نجد:

- بالنسبة للحد الثابت نجد t=٢,١٦١ بمعنوية إحصائية ٠,٠٤٤ وهي أقل من مستوى الدلالة ٥% إذن المعلمة ١.٨٧٥ = b_0 معنوية إحصائيا.
- بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل (معلمة التكوين) نجد t=٢,٤٣٧ بمعنوية إحصائية ٠,٠٢٥ وهي أقل من مستوى الدلالة ٥% إذن المعلمة ٠.٥ = b_1معنوية إحصائيا.

أما بالنسبة للمتغيرات المرفوضة هي كالتالي:

الجدول رقم(٣-٣٥): نتائج التقدير المتغيرات المرفوضة

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité: Tolérance
1	التدريب	.322[b]	1.624	.123	.367	.973
	التحفيز	-.105-[b]	-.505-	.620	-.122-	1.000

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التكوين

المصدر: مخرجات(٢٠)spss.

من الجدول أعلاه نجد النموذج بالمتغيرات المرفوضة (التدريب، والتحفيز) وهي متغيرات غير معنوية إحصائيا حيث أن دلالتها الإحصائية هي أكبر من مستوى الدلالة ٥% لهذا فهي لا تصلح أن تكون ضمن المتغيرات المستقلة للنموذج.

ومما سبق يمكن إعطاء صيغة النموذج الخطي البسيط كالأتي:

$$y_t = ١.٨٧٥ + ٠.٥x1$$

حيث:

x_1: المتغير المستقل التكوين.

مقدمة الفصل:

تمثل الكفاءات الورقة الرابحة للمؤسسة إذا ما اشتغلت على نحو صحيح وتم اكتشافها وتحديدها بدقة وهذا يتطلب وجود جهود التفاعل داخل المؤسسة سواء كانوا أفراد عاملين أو مدراء أو مشرفين ...الخ فالكل معني بهذه المهمة ولكن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر المعني الأول بتأهيل الأفراد لإيصالهم إلى درجة عالية من الكفاءة تسمح لهم بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

ومن خلال هذا قسمنا فصلنا إلى ثلاثة مباحث حيث كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب :

- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
- المبحث الثاني : تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها في مواجهة التحديات الراهنة
- المبحث الثالث:علاقة تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية

لقد تم إدراج مفهوم الكفاءة في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات في القرن الماضي ، والذي اعتبر من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع ولكن هذا الظهور لم يأت من العدم بل كانت هناك مقدمات وممهدات سهلت ظهوره كما يجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء عن العنصر البشري ونقصد بذلك كفاءات الأفراد على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للآلة....)ولقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم .

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصلا من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى

الفرع الأول : تعريف الكفاءات

لم تعرف الكفاءات تعريفا واحدا بل هناك الكثير من التعاريف كلها تنصب في المفهوم الحقيقي لها ومن خلال هذا يمكن اختيار أهمها :

Jean marie perette(Mobilise) :

هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة بغية القيام بمهمة محددة[1]

Gruy le hotere: هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد المعارف – المهارات – الموارد الفيزيولوجية – الثقافة – القيم .... الخ

والموارد البيئية (بنك المعطيات . الثقافة المهنية ...)

٣ – أما hamel و prahaladفقد عرفا الكفاءات بأنها تحصل كل القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءة الفردية[2].

حسب اتفاقية ACAP ٢٠٠٠ المبرمة في ١٧ ديسمبر١٩٩٠ (اتفاقية حول سيرورة النشاط المهني) فهي تعرف الكفاءة على أنها علم فعلي عملي صحيحun savoir etre) opérationnel valide)[3]

[1]–أبو القاسم الحمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠٣/٢٠٠٤،ص ٣٢.

[2]– أبو القاسم الحمدي، مرجع سبق ذكره ،ص ص ٣٢ – ٣٣.

[3]– علوطي زهية، **التسيير الاستراتيجي للكفاءات في ظل العولمة**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية ٢٠٠٩ - ٢٠١٠، ص ٢٩ .

-كذلك تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية على أنها الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول.[1]

-تعتبر الكفاءات علما تسييريا إداريا أو كبعد شخصي في تشخيص المشاكل وتحفيز الآخرين[1]الكفاءة هي القدرة الإنسانية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرية أو مادية واستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة (هاشم ١٩٩٩ : ٩٦)

كما يمكن القول أن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أنه يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب[2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل وهو كما يلي :

الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم بالمؤسسة وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة المهارات والسلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد .

الفرع الثاني : خصائص الكفاءة

إن الكفاءة يجب أن ترتكز على عدة خصائص منها[3]:

١- الكفاءة محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معنية في إطار منهاج مبني على الكفاءات

٢- الكفاءات شاملة ومدمجة بالمعارف ولمختلف المجالات

٣- الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي كاملها

٤- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المنهاج وتطبيقاته

٥- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات والانجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها .

الفرع الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها :

---

[1] الداوي شيخ، **دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، ملتقى دولي حول التنمية البشرية، كلية الحقوق لجامعة ورقلة الجزائر ٠٩ – ١٠ - ٢٠٠٤

[2] معزوز عبدالله الخطيب، **دور رأس المال القطري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة**رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص ٢٩ .

[3] معزوز عبدالله الخطيب ،مرجع سبق ذكره، ص،ص ٣٢- ٣٣.

إدارة الأفراد ، إدارة القوى العاملة ، إدارة شؤون العاملين ، إدارة الموارد البشرية وهذا الأخير يعد اصطلاحا حديثا حل محل إدارة الأفراد والتسميات الأخرى قد كانت سنة ١٩٩٠ هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الاقتصادية .

واختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لذلك سنتناول مجموعة من التعاريف لأهم الكتاب المتخصصين في هذا الاتجاه

يقول **علي السلمي** : يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات ، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية والوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية.[١]

ويعرفها أحمد ماهر << بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع ، بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع فهي الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا.[٢]

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية

تتعدد أنواع الكفاءات بتعدد حاجات المجتمع ، وكما ذكرنا مسبقا أن الكفاءات ليست إستاتيكية فهي تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه وعليه يمكن أن نميز بين عدة أنواع من الكفاءات كالتالي [٣]:

١ – الكفاءات الفردية والجماعية :

الفردية وهي التي تدل على مهارات العملية المقبولة ، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارة المهنية .

أما الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة .

---

[١] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ١٩٩٨ ص ٣٠ .

[٢] صلاح عبدالباقي، **الحديثة الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ٢٠٠٢ ص ٢٠ .

٣ علوطي زهية ، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في ضمن العولمة ، مرجع سابق ص ٣٩

٢- ***الكفاءة الخاصة أو النوعية*** : هي كفاءات مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة.

٣- الكفاءات الممتدة أو المستعرضة:

وهي الكفاءات التي يمتد مجال تطبيقها داخل سياقات جديدة ، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءات الواسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة وهي تتمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية ، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

٤- الكفاءات التنظيمية:

وتشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة أي حسب المستويات وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ الإداري والرقابة)

وعليه يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى تتمثل في كفاءات التخطيط والإدارة وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة أو التقييم ومنه يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها ويمكن أن نذكر مستويات الكفاءة كما يلي: - مستوى٠: لا يملك أي معرفة.

- مستوى١:يملك معرفة أساسية.
- مستوى ٢:يملك معارف حول التصرفات.
- مستوى ٣:يملك عدة معارف عملية حول وحدة الكفاءة والتحكم في وضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- مستوى٤:القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- مستوى٥:التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- مستوى٦:المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى المفاجئة منها .

-مستتوى٧:التحكم المثالي في المستوى السابق ولإبداع واقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به عالميا.

المطلب الثالث:مكونات الكفاءات.

تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر تنحصر ضمن صنفين من الموارد

-الموارد الشخصية للفرد.

-الموارد البيئية.

وقد قمنا بإدراجها كلها ضمن الجدول التالي وأدرجنا الى جانبها وضيفة كل عنصر من هذه الموارد بالإضافة إلى طريقة اكتسابها :

جدول رقم ٢-١:**مكونات كفاءات الأفراد**

	العنصر المكون	وظيفة	طريقة اكتسابه
المعارف	المعارف العامة المعارف الخاصة عن بيئة العمل المعرفة الإجرائية	الفهم معرفة التكيف التصرف المناسب معرفة كيفية الإجراء والتصرف	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي والمستر الخبرة المهنية
المهارات	المهارات التجريبية والعلمية المهارات العلائقية المهارة الإدراكية	معرفة التصرف معرفة كيفية التعامل	الخبرة المهنية التعليم الأكاديمي التدريب الأولي والمستمر

الموارد	الاستعداد والقابلية	معرفة كيفية القيادة معرفة تحليل المعلومات والاستبدال معرفة البدء او الدخول	الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية. التعليم الأكاديمي الخبرة الاجتماعية والمهنية الخبرة المهنية التعليم الأكاديمي التدريب الأولي والمستمر
	الموارد الفيزيوليجية	معرفة كيفية إدارة طاقة	التعليم والتربية
	الموارد الحسية	معرفة الإحساس اتجاه شيء بما والتصرف الإنعكاسي	التعليم و التربية
	الشبكات العلائقي الشبكات الوثائية الشبكات المعلوماتية الشبكات الخبراتية	القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط	التعليم الأكاديمي والخبرة المهنية

Source: guy le boterf (٢٠٠٠), op , p ٤٥ – ٤٩

وكمثال توضيحي لمكونات كفاءات لأفراد قمنا باختبار وظيفة المدير وما يجب إن يتوفر فيه من كفاءات لفهم وإدراك المكونات بصورة حقيقية وممارسة هذه العناصر اعتمدت من طرف (mc cauleyetal)سنة ١٩٨٩ يوم إزدياده[١]:

١-أن يكون الشخص غني بالموارد:

-يعرف كيف يتكيف مع متغيرات المحيط.

-القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تحت مختلف الضغوط وان يفكر استراتيجيا.

[١]- أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠ .

-القدرة على العمل والتفاهم مع الإطارات العليا لأخرى في حل المشاكل

٢-يفعل ما يجب[١]:

-يتحمل المسؤولية.

-يركز على مواجهة التحديات (خاصة إثناء اتخاذ القرارات)

٣-يتعلم بسرعة:

القدرة على الفهم والتعلم السريع (المرونة في التعلم)

٤-تمتع بروح اتخاذ القرار:

-يتخذ قرارات صائبة ودقيقة في ظل ظروف متنوعة.

٥-يدير مرؤوسيه[٢]:

-بفعالية (عن طريق إحداث التوازن بين السلطة التي يتمتع بها المسؤولية)

بالعدل في التعاون معهم .

٦- يخلق جوا ملائما من التنمية بأن:

-ينوع الرهانات والتحديات يخلق جو يساعد على المنافسة الايجابية بين الأفراد .

٧- يتوجه نحو عمل الفريق :

-يشجع العمل الجماعي .

٨- يوظف ٨ أفراد ذوي المواهب:

-لديه القدرة على التمييز للأفراد العاديين والمتميزين.

٩- يبني يؤسس علاقات جيدة مع الآخرين.

١٠- أن يتمتع بروح الإنسانية .

١١- تقبل أراء والانتقادات.

١٢- يتوازن في حياته العلمية والعائلية.

١٣- يعرف ذاته جيدا.

١٤- يضع الأفراد في مواقف مرحة و يتمتع بروح الفكاهة.

---

[١]- أبو القاسم الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص،ص ٤٠ – ٤١.

[٢] -علوطي زهية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢ .

١٥- يدير بمرونة ،ويبني عدة سلوكيات للتكيف معه جميع الحالات وهذا هو أصعب عنصر وهناك ما يضع مجموعة مكونات للكفاءة واعتبارها صالحة لجميع أنواع الكفاءات معظم الإطارات وهي كالتالي[١]:

- التكيف مع التغيرات
- الطموح
- الطاقة

مع حقل الطاقة الشخصي المحيط به، فطاقته الايجابية وحيويته تسمح له إمكانيات جديدة غير معروفة وتحقق له انجازات عالية دون بذل جهد غير عادي .

المبحث الثاني :تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها في مواجهة التحديات الراهنة.

أجمع الكثير من المفكرين و الباحثين في مجال التميز على الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المتطور و الذي هو عبارة عن الكفاءات حيث هذه أصبحت الأخيرة في حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ،وبين العامل البشري لذلك كل مؤسسة أدركت إن هذا تسيير خدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

المطلب الأول:تعريف عملية تنمية الكفاءات:

من خلال تسميات (تنمية الكفاءات)يمكن لأي كان إن يقول عنها تطوير، الكفاءات أو رفع مستوى الكفاءات أو غيرها من التمنيات التي جلها ان لم تقل كلها صحيحة ويمكن تعريفها حسب المرصد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسط europèennesopservtoire des pme إنها الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها

إذن:تنمية هي الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل والنشاطات التي تساهم فيرفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوقف عليها المؤسسات [٢]

-هي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية الأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ،مهاراتهم ،استعداداتهم واتجاهاتهم[٣].

[١]- أبو القاسم الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص ٤١ .

[٢]علوطي زهية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢ .

[٣]أبو القاسم الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

ويذهب البعض إلى إن تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي يقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ،وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة (وتتمثل في إعداد مجموعة من برامج والخطط التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها ، واكتشاف إمكانيات نحو محيطها الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع

نظام أجور على أساس الكفاءة ، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية وهي مدة الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.[1]

من التعريفين السابقين نستخلص إلى انه تنمية الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من اجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع متغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

المطلب الثاني : أهداف تنمية الكفاءات

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية ،تصويرية ، تقنية لكل فرد حسب الوظيفة فان هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:[2]

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع .

اكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة ومحاولة استغلالها الأقصى الحدود.

-تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة خاصة منها المعلوماتية ،التكنولوجيا...) وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.

- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الإفراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد .
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- دفع الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.

[1] عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية لبنان ٢٠٠٢ ص ٢٣٧-٢٣٩

[2] علوطي زهية ، مرجع سابق ص ٣٣.

– تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ القرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة .

– التعرف أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلائقية المفاوضات ....).

المطلب الثالث : كيفية وطرق تنمية الكفاءات

تعتبر العلاقات الداخلية بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة من أهم العوامل المساهمة في نجاح سياسة المؤسسة وأهدافها في السوق ،أي كيفية تمثيل أعوان المؤسسة لمنتجاتهم اتجاه المحيط الخارجي وهذا لا يأتي إلا بإتباع الخطوات التالية في تحديد إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية وهذه الخطوات هي كالتالي :

الفرع الأول : التكوين

–يندرج التكوين تحت عدة مفاهيم إختلفت من وجهة نظر إلى أخرى، فيعرف على انه:

- ✓ نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معادلات أداء الأفراد في أعمالهم[1] .
- ✓ كما يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين.[2]
- ✓ يقصد كذلك بالتكوين العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم ورفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات اكبر[3].
- ✓ التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير مالية من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل[4] .
- ✓ التكوين هو وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانياته والطاقة الكامنة فيه وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف لإجراء تغييرات في المعلومات والخبرات وطرق الأداء واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم اكتفاء في مزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية [5].

---

[1] صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع**،الإسكندرية ، ١٩٩٩–٢٠٠٠، ص٢١

[2] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص٢٥ .

[3] احمد طاطار،**الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسات**، ديوان مطبعة الجامعة ، الجزائر ، ص ٥٨.

[4] زكي محمد هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الكويت، ١٩٨٩، ص ٢٥٥ .

[5] علواطي زهية مرجع سبق ذكره ص ٣٩

✓ هو عملية تعديل ايجابي وخاصة يتناول الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفة، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ويحصل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وكذا أنماط السلوكية والمهارات الملائمة مع العادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهود المبذولة والوقت المستغرق[1] .

ومن خلال المفاهيم المعطاة تقول بان التكوين هو عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد وبناء وتنمية قدراته بهدف إتقان الأعمال التي كلفوا بانجازها والتي عينوا من اجلها .

ومن التعاريف السابقة نستنتج انه لكي ينجح التكوين يجب أن تسمح في الاحتياجات التكوينية مجموعة من الأهداف يعملون على تحقيقها وذلك على مستوى كل برنامج تكويني ولهذا من الأفضل أن يكون هناك أهداف وأغراض محددة قبل إقرار بدء بالبرامج التكوين حيث أن الغرض الأساسي من التكوين هو التنمية من هذا تحدد أهدافا لتكوين في ثلاث أنواع رئيسية هي:

✓ تغيير الاتجاهات : ويقصد به الرغبة في تغيير ما يعتقده المكونون أو مثلهم الأعلى في العمل كما قد يعني تغييرا وتطويرا في التصرف السلوكي المقبل ان سمحت الظروف[2] .

تقييم المعرفة : إن ظهور حصيلة المعارف والعلوم تبرز القيام ببرامج تكوينية تهدف إلى تقديم ما حصل إليه التقدم العلمي وهذا تماشيا مع التطور بغية تحقيق أهداف المنظمة[3] .

تنمية المهارات : رفع قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة والهدف هنا هو تكوين التخصص على الهام جميع الجوانب العمل وكيفية أداء جزء منه بدقة قد يكون الفرد على علم تام بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل ، فالهدف من تنمية المهارات هو تلقين الفرد المهارات تتيح له احد العمل بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في العمل بالإضافة إلى هذه الأهداف فهنالك أهداف أخرى لا تقل أهميتها عن الأولى منها:[4]

- مساعدة الأفراد على اداء عملهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن .
- المساعدة في رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج وجودته سواء من النطاق الفردي او الجماعي.

[1] عدنان إسكندر،تدريبالموظف،منشوراتالعويدات،بيروت، ١٩٨٢،ص٢٥/ ٢٦.

[2] عدنان محمد/ مراح حسيبة، تكوين المؤسسة التجارية، مذكرة الدراسات الجامعية التطبيقية، مركز توزيعه، ٢٠٠٧، ص ١٨

[3] عدنان محمد / مراح حسيبة، المرجع نفسه، ص ٢٥ .

[4] محمد ماهر عيسى، إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية، مصر، ١٩٩٣، ص٣٢٣ .

- التحليل من الأخطاء وضياع الوقت والجهد والنفقات.
- رفع مستوى المهني والاجتماعي للعمال .
- رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة شعوره بالتفوق وإتقان العمل وحبه .
- **الفرع الثاني : التدريب**

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب الا أنها متفقة على الركائز الأساسية ومن خلال هذا فقد عرفه عبد الجليل على انه :عملية تزويد الأفراد او الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون الأفراد أو الجماعات قادرة على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة[1] .

كما تم تعريفه أيضا انه عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد المتدرب الذي عمله من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه[2] .

ومن خلال تعداد التعاريف محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب لان تنطلق من الحقائق التالية:[3]

أ- الاختلاف الواضح بين كل مفهوم التعليم والتدريب من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقييم

ب- ان التدريب يتنوع من حيث المجالب ومن حيث الهدف فهناك تدريب في تدريب إداري تدريب عسكري الى غير ذلك من الأنواع وكل هذه الأنواع تنقسم بدورها الى تقسيمات خاصة .

ت- ان التدريب وان اختلف عن التعليم فانه لا يمكن باي حال من الأحوال ان يلغي التقديم النظري وليس هناك ممارسة او تطبيق لا تستند الى المعرفة .

ويهدف التدريب الى العناصر التالية ·

- العمل على زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال .
- سرعة تنفيذ المهام .
- ضمان سلامة العامل

[1] بلال خلف السكارنة ، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٨

[2] باسم الحميري،**التدريب الفعال منهجي وتطبيقي**،دار حامد للنشر و التوزيع، ٢٠٠٨،ص ٠٧.

[3] مبروكة عمر محيرف ، **اساسيات تدريب الموارد البشرية**، الدار الدولية للكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص،١٧-١٨

الفرع الثالث : التحفيز

التحفيز : هو تشجيع الأفراد حتى ينشط في أعماله في تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه اجرا اعلى من اجل القيام بعمل اكثر لكن نجاحها يتقف على عوامل داخلية تتعد بوضعية الفرد النفسية.

وتمكن اهمية التحفيز في انه[1] :

- يعمل على زيادة الانتاج .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدا العمل للعمال الاكثر اجتهاد .
- تحسينه او تخفيض تكاليفه.

المبحث الثالث: علاقة تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي

إن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة تجاه وعمالها، من تحفيز وتمكين لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار لديهم في ظل وجود ثقافة تنظيمية تؤمن بذلك يثمر في شكل سلوكيات ومشاعر ناجمة عن تراكم مشاعر الارتياح والإحساس بالوجود وبالأهمية ويتجلى هذا كله في مشاعر الانتماء و الولاء وأيضا المواطنة التنظيمية التي تعبر عن سلوك تطوعي اختياري بطبيعته وليس جزء من متطلبات الدور الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته.

يعد الولاء التنظيمي من العناصر التنظيمية الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأقراد من جهة والمتطلبات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل متطلباتهم كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها فترة أطول وبالتالي فإنه كلما لدى العاملين ولاء لمنظماتهم استطاعت هذه المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه وعليه سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي منظمة كانت.

[1] علوطي زهية،مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئته اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء[1]. والولاء في الفكر الإداري هو الإخلاص والاندماج والمحبة التي يسببها الفرد اتجاه عمله وينعكس ذلك على زيادة تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وثقافة والرغبة القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف

ويري القحطاني (٢٠٠٠م) أن هناك اتجاهين بناهما العلماء لتحديد مفهوم الولاء التنظيمي وهما: الاتجاه التبادلي الذي يقوم على تبادل المنافع والمزايا بيم الفرد والمنظمة ككل...إن الولاء التنظيمي يبقي الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي بعمل بها وأن أساس هذا الالتحام يعني الخضوع والتوحد والتذويب[2].

ويذكر الأحمدي (٢٠٠٦) أن كثير من الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو: الشعور بالاستياء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والاقتناع بأهدافها وقيمتها والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد بالدور الذي يقوم به والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال[3].

كما يذكر العتيبي والسواط أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء[4].

---

[1] عقابة وهيبة / مكي أم الخير، **دور تمكين العاملين في الولاء التنظيمي**، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، ٢٠١٢ – ٢٠١٣ ، ص ٤٠ .

[2] القحطاني بدرر محمد، **العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي والعلاقات في الأجهزةالأمنية**، رسالة ماجيستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ١٩٩٨ ص ١١.

[3] الاحمدي حنان عبدالرحيم، **الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلة ١٣ العدد ٣ ص ٣٠٨ .

[4] العتيبي سعود محمد، والسواط طلق عوض الله، **الولاء التنظيمي المنسوبي** ، جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، مسقط مجلة اداري، المجلد ١٩، العدد ٧٠، ١٩٩٧ص ١٤ .

ويعرف العجمي(١٩٩٨م) الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة يرتبط بأهدافها، ويرغب استمرارها كموظف كما يعرف هيجان(١٩٩٨م) أن مفهوم الولاء التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها.[١]

ويرى عبوي (٢٠٠٦م) أن مفهوم الولاء التنظيمي إنما يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها[٢].

كما يرى الطجم عبد الله (١٩٩٦م) أنه الحالة التي يصبح فيها الفرد محدد الأفعال ويمثل الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها ، النابعة عن تفكيره فمعتقداته في تحديد نشاطاتها وارتباطاتها[٣] .

تعني بالولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة[٤].

هناك صعوبة حقيقية لوضع تعريف محدد للولاء التنظيمي وذلك مضرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناتجة عنه اختلاف مداخل دراسته وعلى الرغم من ذلك فقد وردت بعض التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي والتي منها.

يعرفه سعد بن عميفان سعد الدوسري: الولاء التنظيم هو إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف[٥].

---

[١] العجمي راشد شيب، **تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمةالإدارية**، سلطنة عمان، مجلة الإداري العدد ٧٢، ١٩٩٨ ص ٧٣.

[٢] عبودي زيد منير، **التنظيم الإداري، مبادئه واساسيته**، دار السلام، عمان ٢٠٠٦ ص ٢٠٧ .

[٣] الصجم عبد الله عبد الغاني، **مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودي**، المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد ١، ١٩٩٦ ص ١٠٧ .

[٤] بيراف خيرة / بن عيسى نسيمة ، **التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس**، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ص ٢١

[٥] سعد بن عميقان سعد الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير جامعة نايف، الرياض السعودية ٢٠٠٥ ص ٧٣ .

حسب التعرف الذي قدمه سيلدون، حيث يرى أن الولاء هو التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه

بينما عرف كانتور الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء بالتنظيم[1].

ويعرفه بورتر وآخرون على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة ما لديه ما يلي:

١.اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

٢.رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

حسب رأي الباحث أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أنه الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية كفاءة المنظمة حيث يرى حمادات(٢٠٠٦م) أن الولاء يعابر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها[2].

و يضيف الرواشدة (٢٠٠٧م) أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية[3].

[1] محمدالصرفي،**السلوك التنظيمي،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع** ،الطبعةالاولى، ٢٠٠٥ ،مصر ،ص ٢٤٣.

[2] حمادات محمد، **قيم العمل والالتزام لوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، ط ١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ٢٠٠٦ ص ٦٧

[3] الرواشد خلف سليمان، **صناعة القرار المدرسي والشعور وبالامن والولاء التنظيمي**، دار حامد عمان، الأردن ٢٠٠٧، ص ٢٠

حيث يشير الدخيل الله[1] (٢٠٠٤م) أن مثل هذه البيئة التي يعاني العاملون من التأثيرات على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية وعليه تتبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال

١- يعابر الولاء التنظيمي حلقة وصل تربط الإدارة بالأفراد وهو عامل مهم في خلق الحافز في اتجاه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز

٢- يعتبر ولاء الافراد لمنظماتهم عاملا أكثر أهمية من الرضا على اعتباره أنه أشمل منه ويعطي صورة واضحة للأفراد بخصوص إمكانية بقائهم لمدة أطول في المنظمة

٣- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية المنظمة.

٤- يعتبر الولاء التنظيمي حسب حفتير وآخرون(١٩٩٦م) من المسائل المهمة التي تشغل بال المنظمات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية وسليمة وضمان استمرارية وبقائها لذلك ظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه وزيادة ولائه لأهداف وقيم المنظمات[2].

٥- أن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

٦- يساهم الموظفون ذو الولاء التنظيمي المرتفع في النموالاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم

٧- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي

٨- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مادة التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.[3]

---

[1] الدخيل الله، **مقدمات الالتزام لمنظمة اكاديمية مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، مجلد ٧ – ١ ، ١٩٩٥ ص ص٣ _٧٧.

[2] حفتير نعمة والنعيمة فلاح، **الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، الأمانة العامة لاتحاد الجامعة العربية**، مجلد اتحاد الجامعة العربية ٣١، ١٩٩٦، ص ٧٦.

[3] محمد الصرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق ص ٢٤٦ .

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المواطنة التنظيمية

ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرفه أرجن(١٩٧٧م) على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية.

الفرع الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية

لقد توالت تعريفات لهذا المفهوم كالآتي: [١]

قد عرفه أرجن (١٩٨٨م) على أنه سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لاترتبط بنظام المكافآت الرسمية وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

وقد عرف.oreilly et chatwaعلى أنه مجموعة من الأفعال لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنه مصالح أو منافع للمنظمة.

كذلكMcallisterبأنه سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصريفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذ المتطلبات العمل الرسمية.

من متطلبات الدور الرئيسي للموظفين لأداء الموظف لا يحاسب عليه اذا لم يقم به على اعتبار انه دور اضافي و بذلك فان هذا السلوك يتضمن اجمالا[٢].

- يتجاوز هذا السلوك اكثر مما هو موصوف في الانظمة الرسمية للمنظمة .
- يمتاز ذو طبيعة اختيارية تطوعية .
- لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة .-
- مهم جدا للأداء الناجح والفعال للمنظمة .

الفرع الثاني: أهمية المواطنة التنظيمية.

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة،مما يساهم في زيادة حجم الخرجان الكلية المنجزة ،كما يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص المواد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك

[١] اميرة محمد رفعت، **دراسة أثر الالتزام التنظيمي**، الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجيستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة ٢٠٠٤، ص ٧٨ .

[٢] أحمد بن سالم العامري، **محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، العدد ٢ ،٢٠٠٣، ص ٦٨ .

المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ،كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت اكبر للتخطيط الفعال و جدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك[1]، كما يؤدي إلى:

- الالتزام وحل المشاكل .
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي
- رفع الروح المعنوية للعاملين

إن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية و ميزة تنافسية ،أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي و الجماعي التنظيمي .

إلا أن mcallister[2] يرى أن الموقف هو الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك ، بمعنى أن هذا السلوك :

-قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد

-يؤدي الى خلق دمج الإشكالية على مستوى المجموعة .

-يؤدي على مستوى المنظمة إلى عزيز الشعور لدى الفرد بان المنظمة مدينة له بالفضل.

– إلا ان هذه النتائج والأثار لا تخرج عن دائرة الجدول النظري ، ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد او تبطل ادعاءاتها.

المطلب الثالث :أثر تنمية الكفاءات البشرية على الرضا الوظيفي

قبل الخوض في علاقة الرابطة بين الأداء وكفاءات الأفراد نعطي تعريف للأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية و الفعالية فالمستوي الأول يتعلق بالفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة لتحقيقها فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة، ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين الأول داخلي وهو الأداء البشري التقني ، المالي و الخارجي و هو وضع المؤسسة في السوق و الذي يسمح لها بتحقيق إيرادات ، وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بأخر بالأداء، فتوجد نقاط إتفاق و اختلاف بين المفهومين ، أما النقاط المشتركة فتتمثل :

[1] أحمد بن سالم العمري، **السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد ٤، ٢٠٠٣، ص ٤٦.

[2] أميرة محمد رفعت حواسة، **أثر الالتزام التنظيمي**، الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، مرجع سابق ص ٢٢ .

وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة .

الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات

حسب..... فلسفة كفاءة الفرد هي قدرته علي ... اللغة وادائه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة

– أما نقاط الاختلاف فهي :

مستوي الأداء لا يدل علي مستوي الكفاءة دائما ، فقد تكون هناك عوامل اخري غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء .

لا تتناسب كفاءات الأفراد فرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدي المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف ، وقد يرجع ذلك لعدة اسباب منها:

عدم توازن بين الكفاءة والمهنة (فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد أو سوء توزيع الأدوار و المهام بين الوظائف و الأفراد).

غياب عنصر التحضير لدي الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح) .

عدم تكامل و .....كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية) .

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية و الفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة لأدوات و القدرات الخاصة بالإنتاج و كفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية .

إلا أن استقطاب أفضل المهارات البشرية وتنظيم دورات تكوين و تدريب متخصصين لها ، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها بشكل أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمؤسس التي تبحث عن دعم رضا عمالها عنها .

فعملية رضا العمال و الموظفين في المؤسسة تتطلب التركيز علي نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث علي أحسن المداخل لتثمين الموارد البشرية لها ويساهم في ترقية ورفع الأداء ، ومن هذا المنطلق تمارس معظم المؤسسات الكثير من الجهود و تحقيق الكثير من السياسات الهادفة ، الى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة ، ومن ثم الوصول الى إرضائه ومنه كسب ولائه لها.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم مناقشته في هذا الفصل يمكننا الجزم بأنه مهما كانت القدرات والمعارف المكتسبة من طرف أحد أو مجموعة أشخاص فإن الكفاءة لا تكون إلا بشرية.

لذلك نخص الحديث عن العامل البشري عند مفهوم الكفاءة ،فلا يمكن القول مثلا أنه لهذه الآلة كفاءة عالية ، بل نقول أن لهذا المسير كفاءة متميزة في اتخاذ قراراته.

وعليه نستنتج أن رفع الكفاءة البشرية ضروري في المؤسسة إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة بما كانت عليه وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول الى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير كما أنها تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفء.

الملحق رقم (٣):يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	85.0	85.0	85.0
	أنثى	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss

الملحق رقم (٤): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	1	5.0	5.0	5.0
	25 الى 30 سنة	2	10.0	10.0	15.0
	30 الى 50 سنة	17	85.0	85.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم ()٥): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات او اقل	8	40.0	40.0	40.0
	من 6 الى 15 سنوات	9	45.0	45.0	85.0
	من 16 الى 25 سنة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٦): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	50.0	50.0	50.0
	ليسانس	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٧): يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20000-35000 دج	15	75.0	75.0	75.0
	35000-50000 دج	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٨): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	4	20.0	20.0	20.0
	عون تحكم	9	45.0	45.0	65.0
	اطار	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٩): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم١ الخاصة بالأجر

الراتب الاساسي الحالي الذي تتقضاه مرضيا لك مقارنة بزملائك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	40.0	40.0	40.0
	محايد	5	25.0	25.0	65.0
	موافق	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٠): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم٢ الخاصة بالأجر

الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مجهودك المبذول

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	13	65.0	65.0	70.0
	محايد	1	5.0	5.0	75.0
	موافق	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١١): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم٣ الخاصة بالأجر

الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	9	45.0	45.0	55.0
	موافق	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم(١٢): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم١ الخاصة بالرضا عن محتوى العمل

مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح لك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	40.0	40.0	40.0
	محايد	2	10.0	10.0	50.0
	موافق	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٣): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٢ الخاصة بالرضا عن محتوى العمل

تقوم مؤسستك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	15.0	15.0	15.0
	غير موافق	3	15.0	15.0	30.0
	محايد	3	15.0	15.0	45.0
	موافق	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٤): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٣ الخاصة بالرضا عن محتوى العمل

التامين الصحي بمؤسسة مناسب لك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	40.0	40.0	40.0
	محايد	5	25.0	25.0	65.0
	موافق	6	30.0	30.0	95.0
	موافق بشدة	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٥): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم١ الخاصة بالحوافز والمكافآت

انا راض عن طريقة توزيع المكافات بين الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	20.0	20.0	20.0
	محايد	5	25.0	25.0	45.0
	موافق	10	50.0	50.0	95.0
	موافق بشدة	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٦): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم٢ الخاصة بالحوافز والمكافآت

تقدم المكافات بتنمية قدرات الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	3	15.0	15.0	20.0
	محايد	7	35.0	35.0	55.0
	موافق	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٧): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم٣ الخاصة بالحوافز والمكافآت

تمثل الحوافز عامل محفزي مهم جدا لزيادة انتاجيتك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
	محايد	3	15.0	15.0	20.0
	موافق	15	75.0	75.0	95.0
	موافق بشدة	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٨): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ١الخاصة بنمط الإشراف وجماعات العمل

تستطيع ان تعبر عن رايك بحرية وبدون موافقة من مديرك المباشر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
	محايد	5	25.0	25.0	30.0
	موافق	11	55.0	55.0	85.0
	موافق بشدة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (١٩): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٢ الخاصة بنمط الإشراف وجماعات العمل

يقوم الموظفون في القسم الذي اعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم بعض

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
	محايد	5	25.0	25.0	35.0
	موافق	11	55.0	55.0	90.0
	موافق بشدة	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٠): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٣ الخاصة بنمط الإشراف وجماعات العمل

يتعاون الافراد الذين اعمل معهم من اجل انجاز العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
	محايد	4	20.0	20.0	30.0
	موافق	9	45.0	45.0	75.0
	موافق بشدة	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢١): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ١ الخاصة بالأداء وتقييمه

يقتصر ادائي على ما تتطلبه الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	20.0	20.0	20.0
	محايد	2	10.0	10.0	30.0
	موافق	8	40.0	40.0	70.0
	موافق بشدة	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٢): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم٢ الخاصة بالأداء وتقييمه

يؤثر نظام العقوبات على أدائي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
	محايد	1	5.0	5.0	15.0
	موافق	11	55.0	55.0	70.0
	موافق بشدة	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٣): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم٣ الخاصة بالأداء وتقييمه

تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الادارة مهما بالنسبة لي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	10.0	10.0	10.0
	موافق	12	60.0	60.0	70.0
	موافق بشدة	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٤): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ١ الخاصة بالتكوين

يساهم التكوين في تطوير ورفع كفاءة الأفراد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	10.0	10.0	10.0
	موافق	9	45.0	45.0	55.0
	موافق بشدة	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر:

مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٥): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٢ الخاصة بالتكوين

تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التكوين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	30.0	30.0	30.0
	موافق	11	55.0	55.0	85.0
	موافق بشدة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر:

مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٦): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٣ الخاصة بالتكوين

ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	10.0	10.0	10.0
	موافق	15	75.0	75.0	85.0
	موافق بشدة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٧): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ١ الخاصة بالتدريب

يساعدني التدريب من الشعور بالرضا عن العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	65.0	65.0	65.0
	موافق بشدة	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٨): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٢ الخاصة بالتدريب

يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	5.0	5.0	5.0
	موافق	15	75.0	75.0	80.0
	موافق بشدة	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٢٩): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٣ الخاصة بالتدريب

يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجات الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
	محايد	3	15.0	15.0	20.0
	موافق	13	65.0	65.0	85.0
	موافق بشدة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٣٠): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ١ الخاصة بالتحفيز

يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	5.0	5.0	5.0
	موافق	14	70.0	70.0	75.0
	موافق بشدة	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٣١): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٢ الخاصة بالتحفيز

تراعي الادارة معيار كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	20.0	20.0	20.0
	موافق	12	60.0	60.0	80.0
	موافق بشدة	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٣٢): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٣ الخاصة بالتحفيز

التحفيز يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدا العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	20.0	20.0	20.0
	موافق	13	65.0	65.0	85.0
	موافق بشدة	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٣٣): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ١ محور الثالث

يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	10.0	10.0	10.0
	موافق	14	70.0	70.0	80.0
	موافق بشدة	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(spss(20.

الملحق رقم (٣٤): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٢ محور الثالث

يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة والمنظمات من جهة اخرى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	15.0	15.0	15.0
	موافق	12	60.0	60.0	75.0
	موافق بشدة	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(spss(20.

الملحق رقم (٣٥): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٣ محور الثالث

توجد علاقة بين وجود نظام ادارة الكفاءات ونجاح الادارة في ادء وظائفها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	20.0	20.0	20.0
	موافق	11	55.0	55.0	75.0
	موافق بشدة	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر:

مخرجات(spss(20.

الملحق رقم (٣٦): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٤ محور الثالث

تساهم المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	20.0	20.0	20.0
	موافق	10	50.0	50.0	70.0
	موافق بشدة	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(spss(20.

الملحق رقم (٣٧): يبين تكرار والنسبة المئوية للإجابة عن العبارة رقم ٥ محور الثالث

تحقق المواطنة التنظيمية ميزة تنافسية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	25.0	25.0	25.0
	موافق	13	65.0	65.0	90.0
	موافق بشدة	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات(spss(20.

الملحق رقم (٣٨): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حولعنصر الأجر

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الراتب الاساسي الحالي الذي تتقضاه مرضيا لك مقارنة بزمائك	20	2.95	.887
الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مجهودك المبذول	20	2.50	.946
الراتب الذي تتقضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية	20	2.80	1.152
الاجر	20	2.8750	.74118
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٣٩): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر الرضا عن محتوى العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح لك	20	3.10	.968
تقوم مؤسستك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة	20	3.10	1.165
التامين الصحي بمؤسسة مناسب لك	20	3.00	.973
الرضا عن محتوى العمل	20	3.0500	.87208
N valide (listwise)	20		

المصدر:

مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٠): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر الحوافز والمكافآت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
انا راضي عن طريقة توزيع المكافات بين المواطنين	20	3.40	.883
تقدم المكافات بتنمية قدرات الموظفين	20	3.20	.894
تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة انتاجيتك	20	3.80	.616
الحوافز والمكافات	20	3.6000	.57583
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤١): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر نمط الإشراف وجماعات العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستطيع ان تعبر عن رايك بحرية وبدون موافقة من مديرك المباشر	20	3.80	.768
يقوم الموظفون في القسم الذي اعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم بعض	20	3.65	.813
يتعاون الافراد الذين اعمل معهم من اجل انجاز العمل	20	3.85	.933
نمط الاشراف وجماعات العمل	20	3.8250	.61291
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٢): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر الأداء وتقييمه

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يقتصر ادائي على ما تتطلبه الوظيفة	20	3.80	1.105
يؤثر نظام العقوبات على أدائي	20	4.05	.887
تعتبر عملية تقييم أدائي من طرف الادارة مهما بالنسبة لي	20	4.20	.616
الأداء وتقييمه	20	3.9000	.61985
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٣): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر التكوين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساهم التكوين في تطوير ورفع كفاءة الافراد	20	4.35	.671
تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التكوين	20	3.85	.671
ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل	20	4.05	.510
التكوين	20	4.2000	.49736
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٣): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر التدريب

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساعدني التدريب من الشعور بالرضا عن العمل	20	4.35	.489
يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات	20	4.15	.489
يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجات الوظيفة	20	3.90	.718
التدريب	20	4.1250	.48327
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٤): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عنصر التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساهم التحفيز في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية	20	4.20	.523
تراعي الادارة معيار كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية	20	4.00	.649
التحفيز يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدا العمل	20	3.95	.605
التحفيز	20	4.0750	.43755
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٥): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي	20	4.10	.553
يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة والمنظمات من جهة اخرى	20	4.10	.641
توجد علاقة بين وجود نظام ادارة الكفاءات ونجاح الادارة في اداء وظائفها	20	4.05	.686
تساهم المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة	20	4.10	.718
تحقق المواطنة التنظيمية ميزة تنافسية	20	3.85	.587
C	20	3.9750	.49934
N valide (listwise)	20		

المصدر:

مخرجات(20)spss.

الملحق رقم (٤٦): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحورين الأول والثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A	20	3.5750	.63401
B	20	4.1500	.54047
N valide (listwise)	20		

المصدر: مخرجات (20)spss.

الملحق رقم:(٢ ٠)

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الإمضاء
٠١	طهراوي حياة	أستاذ محاضر قسم "ب"	
٠١	حبيبة عيداني	أستاذ مساعد قسم "أ"	

الملحق رقم (٠١)

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة وتسيير مؤسسة

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية .

أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة وارجوا منكم الإجابة عليها ونعدكم بأنها تستخدم إلا للأغراض العلمية لذا البحث.

ولكم جزيل الشكر

من إعداد الطالبتين :

ممي رزيقة

سعيدي اميرة

تحت إشراف:

د. زعاف نصيرة

البيانات الشخصية :

١ـ الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

٢ـ العمر :

اقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥ إلى ٣٠ سنة ☐ ٣٠ إلى ٥٠ سنة ☐

من ٥٠ فما فوق ☐

٣ـ مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

٥ سنوات أو اقل ☐ من ٦ إلى ١٥ سنوات ☐

من ١٦ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٦ سنة ما فوق ☐

٤ـ المؤهلالعلمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس دراسات عليا ☐ ☐

٥ـ الدخلالشهري:

اقل من ٢٠٠٠٠دج ☐ ٢٠٠٠٠ـ٣٥٠٠٠ دج ☐

٣٥٠٠٠ـ٥٠٠٠٠دج ☐ ٥٠٠٠٠فما فوق ☐

٦ـ الفئةالمهنية:

عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

المحور الاول: الرضا الوظيفي

١- اليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بالرضا الوظيفي يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
الأجر					
١-الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مرضيا لك مقارنة بزملائك					
٢-الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مجهودك المبذول					
٣-الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك العلمية					
الرضا عن محتوى العمل					
١-مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح لك					
٢-تقوم مؤسستك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة					
٣-التامين الصحي بمؤسسة مناسب لك					
الحوافز والمكافآت					
١-أنا راض عن طريقة توزيع المكافات بين المواطنين					
٢-تقدمالمكافآت بتنمية قدرات الموظفين					
٣-تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجيتك					
نمط الإشرافوجماعات العمل					
١-تستطيع ان تعبر عن رأيك بحرية وبدون وف من مديرك المباشر					
٢-يقوم الموظفون في القسم الذي اعمل به بتبادل المعلومات مع بعضهم بعض					

٣-يتعاون الأفراد الذين اعمل معهم من اجل انجاز العمل					
الأداءوتقييمه					
١-يقتصر أدائيعلى ما تتطلبه الوظيفة					
٢-يؤثر نظام العقوبات على أدائي					
٣-تعتبر عملية تقييم أدائيمن طرف الإدارة مهما بالنسبة لي					

المحور الثاني :اليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بواقع تنمية الكفاءات في المؤسسة

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
التكوين					
١-يساهم التكوين في تطوير ورفع كفاءة الافراد					
٢-تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التكوين					
٣-ساعدني التكوين في رفع مستوى العمل					
التدريب					
١-يساعدني التدريب من الشعور بالرضا عن العمل					
٢-يهدف التدريب الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات					
٣-يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجات الوظيفة					
التحفيز					
١-يساهم التحفيز في رفع كفاءة العاملين					
٢-تراعي الادارة معيار كفاءة وفاعلية الموظفين اثناء الترقية					
٣-التحفيز يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدا العمل					

المحور الثالث :اثر الرضا الوظيفي بتنمية الكفاءات

اليكم مجموعة من الفقرات بالحكم على مدى تاثير تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي .

برجى وضع علامة (x) في المكان المناسب .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
١-يفيد نظام الكفاءات البشرية في عصرنة الوظيف العمومي					
٢-يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمنظمات من جهة اخرى					
٣-توجد علاقة بين وجود نظام إدارة الكفاءات ونجاح الإدارة في أداء وظائفها					
٤-تساهم المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة					
٥ –تحقق المواطنة التنظيمية ميزة تنافسية لممارسيها					

إهـداء

بسم الله المتعالي، ومن منطلق الحب و الوفاء بإتمام عملي .

أهدي ثمرة جهدي

إلى أغلى الناس أمي و أبي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره محمد

،إلى من أرضعتني الحب و الحنان ،إلى رمز الحب وبلسم الشفاء و التي ألهبت عزمي و لقتني دروس التفاؤل و الأمل الحبيبة أمي ،

إلي إخوتي نور الدين، حميد، شعيب

إلى أختي التي كانت سندي في الحياة زكية، والكتاكيت الصغار عبد الرحيم ،عبدالغني ،هيثم، سيد علي ،علاء الدين ،إلى كل العائلة ممي .

إلى الأصدقاء رجاء ،راشدة ،دنيا، إيمان، خديجة، سارة، أسماء، سمية

إلى صديقة الدرب و رفيقة المشوار أميرة التي كانت نعم الصديقة

والى عائلتها

إلى كل من ساعدني في انجاز هدا العمل المتواضع أستاذ فنيش حسي

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

رزيقة

إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى نور قلبي،والى من أنارت دربي بنصائحها والى نبع الصفاء ورمز الوفاء وفيض الحنان وإلى أعذب صوت في الدنيا أمي الحبيبة إلي النور الساطع الذي أ نار دربي وذلل الصعاب التي اجتاحت طريقي ،إلى الذي ضحى بكل ما يملك من أجل أن يعلمني

إلى سندي في الحياة ومثلي الأعلى إلى أبي الغالي .

إلى جدتي الغالية ميرة

إلى الذين كانوا شجرة الإخوة التي قطفت منها الحب الخالص عبد الرحمان، محمد،كريم ، عبد الله ،صهيب.

إلى ابنة عمتي الغالية مريم.

إلى أعمامي خالد،كريم.

إلى كل عائلة سعيدي.

إلى رفيقة المشوار رزيقة التي كانت نعم الصديقة وإلى كل عائلتها.

إلى الأصدقاء حياة ،سليمة ، أمينة،خديجة،أسماء ،حورية.

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع إلي كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

أميرة

خـاتـمـة عامة :

انطلق هذا البحث من الاشكالية التالية: ما مدى أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي؟

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المنشقة عن هذا السؤال الجوهري كنا قد فرضنا مجموعة من الفرضيات ووضعناها تحت الاختبار فكانت الاجابة عنها كالتالي:

نصت الفرضية الأولى على أنه الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة كما أن عوامله المتمثلة في غياب الأهداف المحددة لها تأثير كبير على مستوى الرضا في المنظمة وقد تبين من خلال الدراسة النظرية صحة هذه الفرضية، حي أنه رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية فهو يعبر عن شعوره بالارتياح والسعادة اتجاه بيئة عمله.

نصت الفرضية الثانية على أنه تنمية الكفاءات هي مجموعة النشاطات التعلمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد وذلك طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم فهذه الفرضية تدل على أنه تنمية الكفاءات هي مجموعة الطرق والوسائل والبرامج التعلمية التي تهدف الى زيادة كفاءات الأفراد لضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط لإنجاز المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه وهذا ما يثبت صحتها.

نصت الفرضية الثالثة: على أنه في الإدارات العمومية في الجزائر تسهر على تطبيق نظام إدارات الكفاءات والمساهمة في عصرنة قطاع الوظيفة العمومية هذا ما يؤكد كفاءة الموظف العمومي حيث أن الكفاءة تشكل أحد الشروط المسبقة والهامة، ورهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية لأنها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة النظرية: لقد فادنا هذا البحث في العديد من النتائج النظرية منها:

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تكمن داخل الفرد العامل وخصائصه متباينة مسايرة للتطورات التكنولوجية في مختلف المجالات وهذا يدل على تعدد وتطور الحاجات، فالرضا الوظيفي ذو بيعة ديناميكية يكون ضمنيا داخل العنصر البشري وقد يتغير مع تغير البيئة المتواجد فيها.

- تكمن أهمية الرضا الوظيفي في قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل.

- يساهم الرضا الوظيفي في ارتفاع انتاجية المؤسسة فهو يساهم بشكل كبير في تحيق معدلات التغيب عن العم والاضرابات والشكاوي.

- ارتفاع ولاء الموظف للمؤسسة.

- يختص مصطلح الكفاءة بالعنصر البشري ولتنمية هذه الكفاءة دور بير في التسيير الجيد كما أنها تساعد في ايجاد القرار في الوقت المناسب فلا يكون هذا الا عن طريق اجراءات تكوينية تدريبية تحفيزية لضمان التفوق الدائم والمستمر.

- تعد الكفاءة محطة نهائية للسلك الدراسي أو مرحلة تكوينية معينة.

- تعتبر تنمية الكفاءات عن مجموعة من النشاطات ذلك لزيادة كفاءات الأفراد وضمان حسن تكيفهم مع المتغيرات المحيطة وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد لانجاز المهام على أكمل وجه.

- **نتائج الدراسة الميدانية:**

- – الراتب الذي يتقاضاه موظفي المؤسسة يتناسب مع المؤهلات العلمية.

- تقوم المؤسسة بتقديم مساعدة الى الموظفين في حالة الظروف الشخصية الطارئة

- تمثل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة انتاجية الموظفين.

- يقوم الموظفون في القسم الواحد بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض.

- عملية تقييم الادارة لأداء الموظفين يعتبر مهما لهم.

- التدريب في المؤسسة يهدف الى زيادة النتائج عن طريق تحسين المهارات.

- التحفيز يساهم في رفع كفاءات العاملين و يعمل على تنمية روح التعاون بينهم.

- نظام الكفاءات البشرية يفيد في عصرنة الوظيف العمومي.

- ان المتغيرات: الأجر، الاشراف و جماعات العمل، والأداء و تقييمه تؤثر خطيا بشكل علاقة خطية على اثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي.

- التكوين يؤثر طرديا على أثر تنمية الكفاءات على الرضا الوظيفي.

توصيات و اقتراحات

في ظل النتائج المحصل عليها بخصوص الموضوع المدروس فإننا نقترح مجموعة التوصيات والاقتراحات التالية:

من الأفضل ان يكون الرضا من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المؤسسة بعد أن وضعت علاقة بالأداء فزيادة لدى الموظفين يساهم من دون شك في تحسين أدائهم ورفع إنتاجهم كما أن زيادة الأداء يؤدي إلى رفع نسبة الرضا حسب ما أثبتت النتائج .

- إتاحة الفرص للموظفين لاستغلال قدراتهم و خبراتهم.

- استغلال طاقة الموظف المعرفية .

- التركيز على التكوين كعملية استثمارية يتم من خلالها اكتساب الموظفين العموميين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم بكفاءة وذلك من خلال تحديد الأهداف والاحتياجات التكوينية بدقة وطريقة علمية.

- وضع أنظمة تحفيزية عادلة ومكافآت تشجع الموظفين على زيادة جهودهم وتحسين قدراتهم لخلق الرضا الوظيفي .

- مراعاة خصوصية قطاع الوظيفة العمومية في عملية إدخال أساليب إدارة الكفاءات وذلك بأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه تلك العملية ، لاسيما في العملية الهيكلة التسييرية.

أفاق الدراسة :

- أثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية .

- إسهامات الكفاءات الأفراد في التنمية البشرية.

- دور الحوافز في رفع الأداء التنظيمي بالمؤسسة.

- علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي.

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
{٢-١}	مكونات كفاءات الأفراد	٣٩
{٣-١}	الهيكل التنظيمي لمديرية الوظيف العمومي والإصلاح الإداري	٦٢
{٣-٢}	نتائج إختبار معامل سبيرمان للمحورين الأول والثاني	٧٥
{ ٣-٣}	نتائج إختبار معامل سبيرمان للمحورين الأول والثاني	٧٦
{ ٣-٤}	نتائج إختبار معامل سبيرمان للمحورين الأول والثاني	٧٧
{ ٣-٥}	نتائج إختبار معامل سبيرمان للمحاور	٧٨
{ ٣-٦ }	نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	٧٩
{ ٣-٧}	توزيع أفراد العينة حسب النوع	٨٠
{٣-٨}	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٨٠
{٣-٩}	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	٨١
{٣-١٠}	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٨١
{ ٣-١١}	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	٨٢
{٣-١٢}	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	٨٢
{ ٣-١٣}	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي	٨٣-٨٦
{ ٣-١٤}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب المؤهل العلمي	٨٧
{ ٣-١٥}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثانية حسب الدخل الشهري	٨٨
{٣-١٦}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية	٨٩
{٣-١٧}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية	٨٩
{٣-١٨}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب مدة الخدمة	٩٠
{٣-١٩}	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	٩٠-٩٢
{٣-٢٠}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب المؤهل العلمي	٩٣

{٣-٢١}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية	٩٤
{٣-٢٢}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب الفئة المهنية	٩٤
{٣-٢٣}	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث	٩٥
{٣-٢٤}	توزيع أفراد العينة للعبارة الثالثة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	٩٦
{٣-٢٥}	مخطط Normal Q-Q plot للمحور الأول	٩٧
{٣-٢٦}	مخطط Normal Q-Q plot للمحور الثاني	٩٧
{٣-٢٧}	مخطط Normal Q-Q plot للمحور الثالث	٩٨
{٣-٢٨}	جدول تقدير أفضل نموذج باستعمال طريقة stepwise	٩٩
{٣-٢٩}	نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة Stepwise	١٠٠
{٣-٣٠}	نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة Stepwise	١٠٠
{٣-٣١}	نتائج تقدير المتغيرات المرفوضة	١٠١
{٣-٣٢}	جدول تقدير أفضل نموذج باستعمال طريقة	١٠٣
{ ٣-٣٣}	نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة stepwise	١٠٣
{٣-٣٤}	نتائج التقدير الخطي باستعمال طريقة ستودنت	١٠٤
{٣-٣٥}	نتائج التقدير المتغيرات المرفوضة	١٠٥

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الأشكال	رقم الصفحة
(1 – 1)	عناصر آداء الموضف	١٧
(1 – 1)	محددات الأداء الوظيفي	١٩
(1 – 1)	محددات الأداء الوظيفي	٢١
(1 – 4)	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين	٢٥
(3 – 5)	الهيكل التنظيمي لمديرية الوظيفة العمومية	٧١
(3 – 6)	مخطط التوزيع الطبيعي للمحور الأول	١٠٢
(3 – 7)	مخطط التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	١٠٣
(3 – 8)	مخطط التوزيع الطبيعي للمحور الثالث	١٠٣

فــهــرس المحتويات :

شكر .....

قائمة الجداول .....

قائمة الأشكال .....

قائمة الملاحق.....

المقدمة العامة: .....

الفصل الأول : الرضا الوظيفي وأثره على تحقيق الأداء الوظيفي ٠١

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي ٠٣

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه و أهميته ٠٣

المطلب الثاني : أنواع الرضا الوظيفي وعناصره ٠٦

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ٠٩

المبحث الثاني : مدلول الأداء الوظيفي ١٣

المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه ١٣

المطلب الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي ١٥

المطلب الثالث : عملية تقييم الأداء الوظيفي ٢١

المبحث الثالث : مساهمة الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي ٢٤

المطلب الأول : العوامل التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين ٢٤

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي وأثره على طبيعة العمل و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة . ٢٨

المطلب الثالث : العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ٢٩

الفصل الثاني : دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ٣٢

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية ٣٤

المطلب الأول: مفاهيم حول الكفاءات البشرية ٣٤

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية ٣٦

المطلب الثالث : مكونات الكفاءة البشرية ٣٨

المبحث الثاني : تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها في مواجهة التحديات ٤١

المطلب الأول : تعريف عملية الكفاءات البشرية ٤١

المطلب الثاني : أهداف تنمية الكفاءات البشرية.....٤٢

المطلب الثالث :كيفية وطرق تنمية الكفاءات البشرية ٤٣

المبحث الثالث : علاقة تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي ٤٦

المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته ٤٦

المطلب الثاني :مفهوم وأهمية المواطنة التنظيمية ٥١

المطلب الثالث : أثر تنتمية الكفاءات البشرية بالرضا الوظيفي ٥٢

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمفتشية الوظيفة العمومية ٦٤

المبحث الأول : ماهية الوظيفة العمومية ٦٦

المطلب الأول : مفهوم الوظيفة العمومية ٦٦

المطلب الثاني : لمحة عن مفتشية الوظيفة العمومية ٦٩

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري. ٧٠

المبحث الثاني : واقع تطبيق متطلبات الرضا وتنمية الكفاءات في المؤسسة ٧٣

المطلب الأول : واقع التكوين في المؤسسة ٧٣

المطلب الثاني : واقع التدريب في المؤسسة ١٩

المطلب الثالث : واقع التحفيز في المؤسسة ٨٠

المبحث الثالث : الدراسة الإستطلاعية ٨١

المطلب الأول : منهجية البحث ٨١

المطلب الثاني : تحليل البيانات وتفسير مجالات الدراسة ٨٤

المطلب الثالث : إختيار الفرضيات ١٠٢

خـــاتـمـة عامة ١٠٦

قـائـمة المـراجـع.....١٠٩

قـائـمـة الملاحـق.....١٢٣

مقدمة عامة

في ظل التطورات العالمية و التكنولوجية أصبح من الضروري وجود مؤسسات تكسب طابعا يميزها عن باقي المؤسسات و أصبحت إحدى وسائل نجاحها و تطوير إنتاجها مرتبط بمفهوم الكفاءات الذي أصبح أوسع من السير و الإدارة و مدى استعمالها و تأييدها من طرف أشخاص أكفاء فمن أجل تحقيق هذا النجاح يجب دفع عجلة التنمية و التطوير لهذه الكفاءات.

تبعا للدور الذي يلعبه المورد البشري حيث انه يعمل على تحريك و تنشيط عمليات المؤسسة على اعتبار أنه يخلق الحركة فيها فهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط و العمل، إذ أنه تحقيق احتياجات العمل لا تتوفر إلا بتوفر احتياجات الفرد و رغباته حيث أنه يؤثر و يتأثر بكثير من المتغيرات يتغير بها أداؤه و عطاؤه بالزيادة و النقصان.

و قد ارتبط مفهوم تنمية الكفاءات بالرضا الوظيفي فنظرا لأهمية تنمية الكفاءات في إتباع حاجات الأفراد و رغباتهم المختلفة و تحقيق رضاهم العميق للمؤسسة التي يعملون بها، و اقتناعهم بأهدافها فقد أصبح من الموضوعات التي يهتم بها المفكرون ببحث الجوانب المختلفة لوسائل و مصادر الرضا و طرق قياسه و العناصر المكونة له و العوامل المؤثرة عليه باعتبارها ضرورة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي.

كما أن مؤسسة الوظيف العمومي هي إحدى المؤسسات الخدماتية التي يحتاج إليها الاقتصاد الوطني نظرا لأهميتها الاقتصادية و الاجتماعية تستلزم الوصول إلى تنمية الكفاءات و بالتالي فأهميتها و تركيزها على الكفاءات و تنميتها هو السبيل لتحسين و زيادة نجاحها، و بالتالي فنجاح أي مؤسسة مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأثرها بالأفراد العاملين و توجيه سلوكهم و جهودهم لخمة أهدافها، و لا يكون ذلك إلا بتنمية الكفاءات لتحقيق الرضا الوظيفي.

و عليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ينطوي تحت هذا التساؤل الجوهري مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كالتالي:

١-ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ و هل عوامل الرضا الوظيفي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي بالعاملين؟

٢-ما معنى تنمية الكفاءات البشرية؟

٣-ما مدى مساهمة الكفاءات في عصرنة الوظيفة العمومية؟

بناءا على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عملية مختلفة كما أنه عوامله المتمثلة في غياب الأهداف المحددة، لها تأثير كبير على مستوى الرضا في المنظمة.

-تنمية الكفاءات هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد و ذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم ...الخ.

-شهر الإدارات العمومية في الجزائر على تطبيق الكفاءات و المساهمة في عصرنة قطاع الوظيفة العمومية هذا ما يؤكد كفاءة الموظف العمومي.

أهداف الدراسة:

-الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية.

-توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.

-التعريف بالمفاهيم الأساسية للكفاءات البشرية.

-توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي مع التعرف الى مختلف المحددات و العوامل المؤثرة فيها.

-إبراز الدور و القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

-قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسب الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة وافية و شاملة لآليات تنمية الكفاءات الأفراد، إذ تمت دراسة هذا الموضوع بالإضافة لاعتبارها مرجعا مهما في هذا المجال، تساهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المبنية على أسس موضوعية لتطوير النظام الوظيفي الإداري بالإضافة لأهمية الرضا الوظيفي و مدى تأثيره على الأداء الوظيفي.

دوافع اختيار الموضوع:

-إبراز أهمية الرضا الوظيفي و تأثيره على الأداء الوظيفي.

-غياب كفاءة الأداء في بعض المؤسسات راجع لغياب الاهتمام بعوامل فعالية الرضا.

-قياس العلاقة بين ارتفاع درجة الرضا الوظيفي و انعكاسه الايجابي على الأداء.

-الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص.

-تطوير و رفع مستوى قدراتنا العلمية في المجال و إثراء البحث العلمي.

حدود الدراسة:

حدود موضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه و كذا الأداء، و الكفاءات البشرية و معرفة العلاقة التي تربطها ببعضهما البعض في المؤسسة و هذا كان في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغير بين الرضا الوظيفي و تنمية الكفاءات البشرية و مدى التأثير بينهما.

حدود مكانية:

تم إجراء هذه الدراسة في ولاية المدية في مفتشية الوظيفة العمومية.

المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على دراسة حالة مفتشية الوظيفة العمومية.

-الجانب النظري:

اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يسمح لنا باستعراض و تحليل المفاهيم الخاصة بالرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و تنمية الكفاءات البشرية و محاولة فهم العلاقة بيتهما.

الجانب التطبيقي:

تم اعتماد على منهج الدراسة و هذا من جانب إسقاط الدراسة النظرية على واقع مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية.

وسائل و أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات و المعلومات على مجموعة من الوسائل و الأدوات في الجانب النظري و التطبيقي.

أ-في الجانب النظري: للحصول على المعلومات ثم الاعتماد على الكتب، المذكرات...

ب الجانب التطبيقي: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختار بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة فلا توجد دراسة سابقة مثل هذا الموضوع و إنما هناك بعض الدراسات تناولت بعض أجزاء الدراسة:

-دراسة أبو القاسم الحمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر حيث تم في هذا البحث على التركيز على أهم مورد لها و المتمثل في المورد البشري خاصة على العنصر الخالق و الداعم لقيمة المؤسسة في نظر العملاء و الذي يتجسد في الكفاءات البشرية.

-دراسة منصوري خديجة، عمار ايمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الأفراد في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة البلاستيك و المطاط. مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المدية من خلال هذا تم دراسة الرضا الوظيفي و لأداء الوظيفي.

-دراسة سرار عمر، الرضا عن العمل و أثره على أداء حالة وحدة المضخات و العمامات بالبرواقية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ٢٠٠٣.

حيث تم التأكيد في هذه المذكرة على أن معرفة العوامل التي ترضي العمال ستمكن إدارة المؤسسة من تفسير احتياجات العامل الاجتماعية و الاقتصادية و يساعدها في تحقيقها ما سيؤثر على أداء العامل في النهاية.

صعوبات الدراسة:

-قلة المراجع.

-رفض العديد من الموظفين المؤسسة ميدان البحث الإجابة عن الاستبيان.

هيكل البحث:

للإجابة عن إشكالية الموضوع و اختيار الفرضيات تم تقسيم هذا البحث الى فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث يشمل الجانب النظري على:

الفصل الأول بعنوان **الرضا الوظيفي وأ ثره على تحقيق الأداء الوظيفي**،والدي سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سيتناول المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي،بينما سيخصص المبحث الثاني لمدلول الأداء الوظيفي،أما المبحث الثالث فسيتناول مساهمة الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فسيكون تحت عنوان **دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي** وهو الآخر سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث،سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الكفاءات البشرية،أما المبحث الثاني تنمية

الكفاءات البشرية وأهميتها في مواجهة التحديات الراهنة،في حين سنتناول المبحث الثالث علاقة تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الرضا الوظيف

أما الفصل الثالث **دراسة ميدانية لمفتشية الوظيفة العمومية** و تحتوي على ثلاثة مباحث المبحث أول ماهية الوظيفة العمومية اما المبحث الثاني واقع تطبيق متطلبات الرضا وتنمية الكفاءات،والمبحث الثالث الدراسة الاستطلاعية.

بالإضافة الى تحليل الاستبيان ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية و في نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات.

ملخص

– الرضا الوظيفي يشكل أحد الأسباب أو الدوافع المهمة للأداء الوظيفي المتميز، عدم تواجده قد يؤدي إلى انخفاض الأداء ، فانه يعد من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الباحثين ودارسين.والرضا الوظيفي عبارة عن شعور يحمل تعبيرا عن جملة من المعتبرات المكونة والمحيطة ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد في المؤسسة لذلك أصبح الإهتمام به من الإتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعال العمال اتجاه أعمالهم بحيث أعطى لموضوع الرضا الوظيفي اهتماما خاصا باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التحفيز في العمل،بالإضافة إلى تنمية الكفاءات التي هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع متغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يملكها الأفراد و تنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

– وهدفت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق الرضا الوظيفي ،دراسة حالة مفتشيه الوظيفة العمومية لولاية المدية للتعرف على الرضا الوظيفي، حيث استعملنا في بحثنا هذا أسلوب الإستبانة كأداة للدراسة ، حيث وزعت على عينة من عمال مفتشيه الوظيفة العمومية تقدر بـ ٢إستبانة وبعد تحليلها توصلنا إلى أن عمال المتفشية راضون عن بعض من جوانب الرضا الوظيفي لذلك نقترح على إدارة المؤسسة مراعاة الجوانب التي لم يشعر عمالها بالرضا الوظيفي.

Résumer :

La satisfaction au travail est l'une des raisons ou motivation importante pour la carrière de performances exceptionnelles, et il n'a pas été peut conduire a une baise de la performance, il est l'une des sujets les plus importants acquis l'attention des chercheures et des universitaires.

Et satisfaction au travail est un sentiment de porter l'expression d'un certain nombre constituants et les variables environnantes.

L'environnement de travail dans lequel elle opère par l'individu dans l'organisation il est donc devenu d'intérêt pour les tendances modernes pour mesurer.

Leurs attitudes et les réactions des travailleurs ont donné leur direction de sorte que l'objet d'une attention de la satisfaction au travail .

Spécial comme un élément essentiel du stimulus au travail, en plus des compétences qui sont une série d'activités afin d'accroitre les compétences de son personnel et d'assurer une bonne adaptation aux variables d'environnement de développement et en exploitant les ressources appartenant a des particulières et le développement des compétence dans la réalisation de la satisfaction au travail et éléments d'enquêtes, et d'identifies la nature des différences selon le sexe , L'âge, l'ancienneté et le niveau le niveau d'éducation et de carrière, pour atteindre ces objectifs utilisés l'outil du questionnaire .

L'étude a été distribué a un échantillon des travailleurs de l'inspection générale fonctionnelle Estimé ٢٠ questionnaire et après avoir analysé nos recherches que nous suggérons L'institution prenant en compte les aspects que les travailleurs ne se sentent la gestion satisfaction au travail.