

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان -
Université Aboubakr Belkaïd- Tlemcen -
Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et
De gestion



MEMOIRE

Présenté pour l'obtention du **diplôme de MASTER**

En : SCIENCES DE GESTION

Spécialité : GESTION RESSOURCE HUMAINE

Par : BENHAMEL MOHAMMED ANWAR ET BEDDOU YACINE

Sujet

دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة: المديرية الولائية للوكالة الوطنية لمسح الأراضي - تلمسان

Soutenu publiquement, le / / , devant le jury composé de :

Mme BENAMMAR HAFIDA	MCA	Univ. Tlemcen	Président
Mme Bedjaoui Zahira	MCA	Univ. Tlemcen	Directeur de mémoire
Mme Mrabet Amina	MCA	Univ. Tlemcen	Examineur

2017-2018

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث وأنار لنا الطريق نحو العلم، ونصلي ونسلم على الحبيب المصطفى محمد رسول الله صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم متمنين الصحة والعافية والأمن والمزيد من العلم والمعرفة و وفير العمر بالإيمان:

الى السيدة بجاوي زهيرة التي كانت خير سند لنا في انجاز هذا العمل المتواضع بأرائها السديدة ونصائحها الحكيمة عسى الله أن يرزقها ثوابا عظيما.

الى السيدة طفياني كلثومة و مرابط أمينة لقبولهما مناقشة هذه المذكرة. الى كل المسؤولين والموظفين في المؤسسة التي زرناها لتعاونهم معنا ومساهماتهم في اتمام هذا البحث.

الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى،
إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، .
أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حقالرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق،
إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمني أعز ملاك على القلب و
العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.
إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي و
أخواتي

الذيتقاسمو ا معي عبء الحياة .

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة :السيدة بجاوي زهيره
التي كلما سألت عن معرفة زودتني بها و كلما طلبت كمية من وقتها الثمين وفره لي بالرغم
من مسؤولياتها المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

بن هامل محمد أنور

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي نودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي نودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

بدو ياسين

ملخص الدراسة:

تناولت هاته الدراسة دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الولائية للوكالة الوطنية لمسح الأراضي – تلمسان وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التكوين على رضا العاملين، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب 120 عامل، كما تم استخدام برنامج Excel في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المؤسسة تولي اهتمام كبير للتكوين وهناك تركيز كبير بين التكوين والرضا الوظيفي للعمال الكلمات المفتاحية:

التكوين، نظام التكوين، الرضا الوظيفي، المديرية الولائية للوكالة الوطنية لمسح الأراضي – تلمسان.

Résumé de l'étude :

Le but de cette étude était de déterminer l'effet de la composition sur la satisfaction des employés. Pour atteindre les objectifs de la recherche, nous avons utilisé un formulaire de collecte de données qui a été distribué à un échantillon d'environ 120 travailleurs. Dans l'analyse statistique des données.

L'étude a atteint plusieurs résultats, dont le plus important est que l'institution accorde une grande attention à la formation et qu'il existe une grande corrélation entre la composition et la satisfaction professionnelle des travailleurs.

les mots clés :

Formation, Système de formation, Satisfaction au travail, Direction de l'Etat de l'Agence nationale d'arpentage - Tlemcen

قائمة المحتويات :

أ	شكرو تقدير
ب	الإهداء
ج	الإهداء
د	ملخص الدراسة :
هـ	قائمة المحتويات :
و	قائمة الجداول :
ز	قائمة الأشكال :
6	المقدمة العامة

12 الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين و الرضا الوظيفي.

13	مقدمة الفصل الأول:
13	المبحث الأول : التكوين:
32	الفرع الأول : مكونات نظام التكوين و شروط و طابعه
35	الفرع الثاني : مراحل التكوين
40	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين:
66	خاتمة الفصل الأول :

68 الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

69	تمهيد:
69	الدراسات:
77	خاتمة :

78 الفصل الثالث : الدراسة الميدانية:

79	مقدمة الفصل الثالث
80	المبحث الأول : تقديم عام لمديرية مسحا الأراضي:
88	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

90	المبحث الثالث: عرض تحليلتنا لدراسة
117	خاتمة الفصل:
118	<u>الخاتمة العامة</u>
121	<u>المراجع</u>
127	<u>ملاحق</u>
131	<u>الفهرس</u>

قائمة الجداول :

15	جدول 1 : يوضح تطور التكوين في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
16	جدول 2 : يوضح تطور التكوين في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية.
90	جدول 3 : عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
91	جدول 4 : عينة الدراسة حسب العمر.
92	جدول 5 : عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.
93	جدول 6 : عينة الدراسة سنوياً لأقدمية في المؤسسة.
94	جدول 7 : عينة الدراسة حسب تصنيف الرتبة.
95	جدول 8 : هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي.
96	جدول 9 : مكان إجراء الدوران التكوينية.
97	جدول 10 : هل تتوفر مؤسساتك تكويناً متواصلاً لجميع العاملين.
98	جدول 11 : الهدف من التكوين.
100	جدول 12 : الجواب بلا.
101	جدول 13 : رغبة الموظف في عملية التكوين.
102	جدول 14 : طبيعة التكوين.
103	جدول 15 : تقييم البرامج التكوينية للمؤسسة.
104	جدول 16 : هل تتلقى صعوبات أثناء العملية التكوينية.
105	جدول 17 : دور التكوين أثناء الخدمة في تفعيل الموظف إلى العمل بجدية ومثابرة.

106	جدول 18 : هلالتكوينيساعدكفيالترقيةالوظيفية
107	جدول 19 : هلالتكوينيساعدكفيتحسينالطموحالوظيفي
108	جدول 20 : هلالتكوينيساعدكفيتحقيقمكانةفيالمؤسسة
109	جدول 21 : هلترضيكمطريقةالتكوين
110	جدول 22 : هلهاكعدالتبينالموظفينغيرصالتكوين
111	جدول 23 : هلنصرصالتكوينتعتمدعلىالوساطة
112	جدول 24 : هلترغبفيالخروجأوالتقاعدالمبكرلنقصنصرصالتكوين
113	جدول 25 : هلترحببالانتقاللعملاآخريوفرصالتكوين
114	جدول 26 : هلالمؤسسةتسعىمنخلالالتكوينإلىتحقيقأهدافهاأماهدافالموظف
115	جدول 27 : هلالتكوينيؤثرعلىالرضاالوظيفي

قائمة الأشكال:

20	الشكل 1 : أهدافالتكوين
30	الشكل 2 : أنواعالتكوين
36	الشكل 3 : مراحلالتدريب
51	الشكل 4 : أساليبتحقيقالرضاالوظيفي
54	الشكل 5 : محتوىنظريةهرزبرج (العاملين)
57	الشكل 6 : خطواتعمليةإدراكالموظفلالعدالة
83	الشكل 7 : الهيكلالتنظيميلمديريةمسحالأراضي
90	الشكل 8 : عينةالدراسةحسبمتغيرالجنس
92	الشكل 9 : عينةالدراسةحسبالعمر
93	الشكل 10 : عينةالدراسةحسبالمستوىالعلمي
94	الشكل 11 : عينةالدراسةسنوالتأقديميةفيالمؤسسة
95	الشكل 12 : عينةالدراسةحسبصنيفالرتبة
96	الشكل 13 : هلخضعتللتكوينخاصعندالتحاقبمعملالحالي
97	الشكل 14 : مكانإجراءالدوراتالتكوينية
98	الشكل 15 : هلنوفرؤسستككوينامتواصلالجميعالعاملين
99	الشكل 16 : الهدفمنالتكوين
100	الشكل 17 : الجوابيلا
101	الشكل 18 : رغبةالموظففيعمليةالتكوين

- الشكل 19 : طبيعة التكوين 102
- الشكل 20 : تقييم البرامج التكوينية للمؤسسة 104
- الشكل 21 : هل تتلقى صعوبات خلال عملية التكوين 105
- الشكل 22 : دور التكوين أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية ومثابرة 106
- الشكل 23 : هل التكوين يساعدك في الترقية الوظيفية 106
- الشكل 24 : هل التكوين يساعدك في تحسين المهارات الوظيفية 107
- الشكل 25 : هل التكوين يساعدك في تحقيق مكانة في المؤسسة 108
- الشكل 26 : هل ترضى بطريقة التكوين 110
- الشكل 27 : هل هناك عدد التهيؤ للموظفين في صالتكوين 111
- الشكل 28 : هل فرص التكوين تعتمد على الوساطة 112
- الشكل 29 : هل تخرج بالخر وجاهو التقاعد المبكر لنقص فرص التكوين 113
- الشكل 30 : هل ترحب بالانتقال للعمال آخرين في فرص التكوين 113
- الشكل 31 : هل المؤسسة تسعى من خلال التكوين إلى تحقيق أهدافها أم أهداف الموظف 114
- الشكل 32 : هل التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي 115

المقدمة العامة

تمهيد :

لضمان نجاح أي مؤسسة لابد عليها من تركيز جهودها على مدى تأهيل و كفاءة الموارد البشرية المتاحة، و العمل جار اليوم على تفعيل طاقات هذه الموارد للوصول إلى أداء فعال مرتفع، لأنه الضمان الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

فاستعمال موارد المؤسسة بشكل أمثل يسمح لها بالبقاء و الاستمرار، فالمؤسسات الفاعلة و المؤمنة بالبقاء لا تعرف في قاموسها مصطلح الأداء المتدني. إن إهمال عنصر التكوين يعني عدم الاكتراث بتحسين كفاءات الموظفين أو تطوير إمكانياتهم للتحكم في الوظائف التي يؤديونها أو جملة الأشغال القائمة عليها من قبل أعوان التنفيذ، كما أن إهمال هذا العصر يعني أيضا عدم مسايرة آليات عصرنة الإدارة المفروضة دوليا في كل المجالات، ومن ذلك يبقى الموظف سواء العون أو المسؤول يتدحرج في دركات التخلف والانحطاط وتضعف كفاءاته وعزيمته في مواكبة التطور.

و بما أن التكوين مرتبط عمليا بالعنصر البشري فعلى أن نذكر إدارة الموارد البشرية التي تعرف بأنها الاستغلال الأنسب و الأمثل للموارد البشرية في وقت مناسب و في مكان مناسب و بأقل تكلفة و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة ثم توظيفها و تكوينها و تحفيزها لإدارة النزاعات التنظيمية المتعلقة بها. يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع القضايا التي كانت ولا تزال التمحلا هتماما للعديد من الباحثين والدارسين في ميدان العمل، ونظر الأهمية هذا الموضوع عو تأثيره على أداء العاملين، وقد كان هدف هذا الدراسة، هو فهم أكثر لمشاعر واتجاهات العاملين والكشف عن أهم العوامل المتغيرات التي تؤثر فيها. وكل هذا الدراسة كانت في المجتمعات الغربية التي تولي عناية كبيرة لر فاهية الأفراد ورضا هم عن البيئة التي يمارسون عملهم في محيطها، بمختلف عواملها ومؤثراتها، وهذا عكسا نجد هفيها في المجتمعات التي لا تولي اهتماما للعمال الذين يكونون مجبرين على البقاء في عملهم، رغم عدم رضا هم عنه، واشتداد معاناتهم فيه. وعدم الرضا يمكن قياسه من خلال عدة مؤشرات مثل : كثرة الشكاوى ووظروف العمل السيئة، ارتفاع معدل التغيب وتر ك العمل... الخ وعكس هذا المؤشر ات يدل على الرضا الوظيفي.

وبالرغم من ذلك فإن من العسير توضيح مفهوم الرضا أو عدم رضا العامل عن عمله الذي يؤديه , وهذا ما خلص له معظم الباحثين في هذا الموضوع ومن الصعوبة بمكان وضع تعريف شامل لهذين

المفهومين , والواقع أن رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه عنه عبارة عن إحساس يشعر به الفرد في قرارة نفسه وإن كان يصعب وصفه.

كما أن درجة الرضا تختلف من فرد لآخر , وقد تختلف لدى الفرد نفسه من وقت لآخر , وقد أجريت أبحاث عديدة لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين وكشفت النتائج أن هناك أفراد راضون وآخرون غير راضين عن أعمالهم والحقيقة أنه لا يمكن تقسيم العاملين إلى راضين عن أعمالهم وآخرين غير راضين , لأنه لا يوجد رضا وظيفي تام أو غير تام , عليه فإن الرضا الوظيفي قد يكون مرتفعاً كلما تحقق أكبر قدر من أهداف المنظمة وينخفض الرضا كلما لم تتحقق معظم الأهداف.

— الإشكالية:

ولبدء بالدراسة كان لا بد من تحديد إشكالية والتي صيغت على الشكل التالي:

هل عملة تكوى بالعنصر البشري على تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العامة لمسح الأراضي لولاية تلمسان ؟

هذه الإشكالية تتفرع بدورها إلى أسئلة جزئية أخرى يمكن طرحها كالتالي:

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية؟

- ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية؟

- ما معنى التكوين؟ وما هي طرق التكوين وما مراحل إعداد برامج التكوين؟

- ما هو الرضا الوظيفي؟ و هل التكوين له تأثير على عنصر الرضا الوظيفي؟

— هل هناك رضا تام للموظفين في المديرية العامة لمسح الأراضي لولاية تلمسان؟

- فرضيات البحث:

و للإجابة عن هذه الإشكالية، سنتطرق في دراستنا إلى الجانب النظري لكل من موضوع التكوين و

سياسات التكوين ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي فيما بينهم هذه الفرضيات تذكر:

1 - التكوين الجيد هو العامل الرئيس لتحقيق الرضا الوظيفي.

2 -تعتبر استراتيجية التكوين بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والعنصر البشري والموارد البشرية بصفة عامة من أجل مسايرة التغيرات الطارئة على مستوى المحيط والتكيف مع الأوضاع الراهنة.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع ، نلخصها فيما يلي:
 إن التكوين موضوع حساس حيث أنه يعد من أهم قضايا الساعة نظرا لشعورنا بأهمية الموضوع باعتباره عاملا رئيسيا لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات.
 التعرف والبحث أكثر في مشكلة التكوين في المؤسسات الجزائرية.
 علاقة الموضوع بتخصص الموارد البشرية.
 - الصعوبات العلمية في معالجة الموضوع:
 - لا يخلو أي بحث من الصعوبات فهي تختلف من بحث إلى آخر وفي بحثنا هذا واجهنا العديد من الصعوبات تتمثل في:
 - صعوبة الربط بين التكوين والرضا الوظيفي ، وانعدام المراجع التي تبين أثر التكوين على رضا العاملين

- نقص الدراسات السابقة المعالجة لهذا الموضوع .

وأیضا وجدنا بعض الصعوبات خاصة بالجانب التطبيق للمذكرة أهمها:

-صعوبة الحصول على المعلومة الصحيحة.

-عدم استجابة العمال وهذا بعدم ملئ الاستمارات.

- ضيق الوقت لمعالجة الجانب التطبيقي بتعمق.

-أهداف وأهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية في المؤسسات، فإن عملية التكوين أصبح لا بد منها في كل مؤسسة خاصة مع تطور التسيير في الجزائر ودخول الآلات الجديدة في مجال الصناعة.

لذا نسعى في بحثنا هذا إلى محاولة إبراز مدى تأثير التكوين على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة .

- إبراز مدى تأثير التكوين في الرضا الوظيفي .

- حث المؤسسات على تبني سياسة التكوين وجعله ينال اهتمام المسؤولين.

- درجة تأثيره على الترقية الوظيفية.

- تأثيره على نمط الإشراف السائد في المؤسسة.

- إبراز أثر التكوين على الراتب الشهري (الأجر) لدى العمال.

حدود الدراسة:

تتضح حدود الدراسة في الأبعاد التالية:

- البعد الموضوعي:

تناولنا في الجانب النظري بالتكوين

ورضا العاملين حيث تقدمنا مجموعة من التعاريف توضح مفهومها وبيناً أهميتها ودورهما والعلاقة بينهما.

- البعد المكاني:

قد اقتصر تدر استناداً على دراسة أثر التكوين على رضا العاملين في المديرية العامة لمسح الأراضي لولاية تلمسان .

- البعد الزمني:

اقتصر مجال الدراسة على استناداً إلى الزمانية في جانبها النظري الممتدة من 01 فيفري 2018

إلى غاية يوم 27 مارس 2018 أما الجانب التطبيقي امتد من الفترة 08 أبريل 2018 إلى غاية يوم 27 ماي 2018 .

- منهج البحث:

لكل باحث منهجاً خاصاً يتبعه للقيام ببحثه على أتم وجه، وذلك باختياره المنهج المناسب وهو وسيلة لتحقيق الدراسة.

في هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة أو وقائع

معينة، وصفها كمياً، حيث يعرّفه عبد الفتاح دويدار بأنه: " تقرير وصف خصائصه وقمعهين، أي

وصفها واملالظاهرة، وتعتبر البحوث الوصفية أسهل من حيث فهمها واستبيانها "

وبما أن موضوعه عدد استناداً يهدف إلى إبراز مدى تأثير التكوين على الرضا الوظيفي لتحقيق

ذلك استعملنا تقنيات لجمع المعلومات وهي المقابلة، الاستبيان.

- هيكل البحث (ملخص منهج البحث):

-

الفصل الأول: تناولنا التكوين ورضا العاملين حيث تقدمنا مجموعة من التعاريف توضح مفهومها وبيناً أهميتها وأثرهما والعلاقة بينهما.

لأهمية بينهما.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيها إلى الدراسات السابقة التي تعالج الموضوع عناؤها أصلته

-

الفصل الثالث: هو الفصل التطبيقي لدراسة حالة أيدارسة مؤسسة حيث تناولنا فيها التعريف بالمؤسسة وما مدى تطبيق سياسة

التكوين بها وكذلك تتركز قننا إلى درجة رضا العاملين فيها وفي الأخير قدمنا المحة عن مدى تأثير التكوين على رضا العاملين داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على تحليل البيانات المعلوماً المقدمة منظر فالاستبيان المقدم للمسؤولين لإدارة الموارد البشرية رية داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والرضا الوظيفي.

مقدمة الفصل الأول:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها، وتعيينها وإماتتها إلى مجال التحسين كفاءتها، باعتبارها الأساس الذي يقاس به نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك عن طريق التدرج بالذبير تبطار تباطها وثيقاً بالاستراتيجية التي تتبناها، التنظيمية للمنظمة، إذ يتوقف تحديد هذا الأخير من حيث الموضوع، وتوفير كلياته من تحقيقه على وجهنا جعل على المخطط البعيد المدى للمنظمة، فكل تنظيم يسعى إلى تحقيق الفعالية والاستقرار والاستمرار الذي يعتبر أهم مظهر من مظاهر النجاح. ولأجل ذلك وجب على المنظمة الاعتراف بسبب تحقيق هذا النجاح هو المورد البشري من خلال معرفة حاجاتهم وموابعه، ويعتبر التدرج بياً همعوامل الرضا الوظيفي الذي يتكون من نتائجها الحتمية والابتكار وبالتالي نجاح التنظيم، كونه يسمح بتلبية القدرات المهنية للعاملين بما يتلاءم مع متطلبات منصبهم كما يعتبر حافز للعمل، إذ يميز بين منتهى الموظف نفسه، بأهميته وكذا شعوره بالاهتمام من قبل المؤسسة بالتالي يعمل في جو من الرضا.

ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث 1: التكوين.

المبحث 2: ماهية الرضا الوظيفي وعلاقته بالتكوين.

المبحث الأول : التكوين:

يعتبر المورد البشري أهم مورد من مميزات المؤسسة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفيها كفاءاً ومكونين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم، وعليه فإن للتكوين دوراً أساسياً في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال تحسين المهارات وتطوير قدرات الموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم وواجباتهم المستجدة والتطور التكنولوجي في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن من المنافسة في سوقها المحلية والعالمية. ولذا يجب تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تصميمها بما يلائمها من حيث الملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها وفقاً لسياسة المؤسسة المعنية تضميناً للموظفين وتطويرهم، وتوفير لهم فرصاً للتقدم في مساراتهم الوظيفية في هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهية التكوين والجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: ماهية التكوين:

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، و عليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

الفرع الأول : مفاهيم التكوين وتطوره التاريخي:

مفاهيم التكوين :

تتفق معظم التعاريف التي قدمها المفكرون و الباحثون في ميدان التكوين على انه العمل على تنمية قدرات الأفراد, و رفع مستوى أدائهم في وظائفهم و من أهم هذه التعاريف:

التعريف الأول :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد العامل بالمعلومات التي تسببهم مهارات فاعلة او تنمية وتطوير مآلديهم مهاراتهم عملها الحالي او ارفوخبر اتلمايزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، فهذا التعريف يشير الى ان التكوين عبارة عن نشاط فعال، الهدف منه جعل العامل يسبون مهاراتهم نشاطها ان تزيد من كفاءة العامل في أداءه لعمله سواء في مهنته الحالية او اعداد له مهنة أخرى ذات مستوى عالي.¹

التعريف الثاني : هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحدد مسبقا , أي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل .

التعريف الثالث : يعرف بأنه تنمية تهدف الى تحقيق ما يسمى بالتنمية، كما ان استيعاب الايدي العاملة ، ووضع سياسة متكاملة في هذا السياق يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين ينشر فيها كل احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف المهارات.²

التعريف الرابع : وعرف ريموند وآخرون (Raymand,et al) التكوين على أنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من اجل تحقيق الأداء المرغوب"

¹أياد محمود عبد الكريم, سعيد زياد المحياوي إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ط 1 المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين 2001 ص 157.

²علي غربي و احرون تنمية الموارد البشرية , دار الطباعة للنشر والتوزيع , عين مليلة الجزائر 2001 ص 211.

التعريف الخامس: يرى جاري ديسلر: بان التكوين يشير الى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد او الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ومن ثم فان التكوين قد يقصد به شرح كيفية قيام احد المكانين بوظيفة في تشغيله للآلة الجديدة او تعرف مندوب البيع الجديد كيفية قيام او اداء موظفيه وعقد مقالات التوظيف معهم .

التعريف السادس: صالح حسن الداھري: يعرفه بانه عملية هادفة تساعد على خلق عمال وافراد اكفاء على مستوى عالي من المهارة الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل والانتاج وتطويرها الاقتصادي يحتاج العمال الى تدريب متواصل للتعرف على انواع المختلفة كل على صعيد عمله. من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى التكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها , تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني , و الزيادة في فعاليته في المنظمة , و ذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات و السلوكات اللازمة . و منه فلا تكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها , تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف و مهارات و إتجاهات كوسيلة لتحقيق الرضا .

التطور التاريخي للتكوين :

لقد كان التكوين دائما موجودا في أماكن العمل سواء في الزراعة أو الصيد أو حتى في الورشات , لأن الإنسان بطبعه كان دائما يتوق لنقل مهارته الى من يخلفه من بعد مماته , أ على الأقل يعلمها لمن كان يساعده في عمله , و ليس مرتبطا بالؤسسة , و تطورها الذي شهدته منذ قرن من الزمن , و لذلك فإننا في هذا الصدد , سوف نختصر دراستنا إبتداءا من القرن 16 و بالتحديد في اوربا , لأنها تعتبر مهد الحضارة العصرية التي تمخضت عنها الثورة الصناعية في القرن ال19³.

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تضرب جذور التكوين في منتصف القرن ال16 , قبل أن تكتشف المؤسسة و تصبح المكان الذي يجمع الأغراد بالمواد الأولية و الآلات لتعطي منتج نهائي يوجه الى السوق.

جدول 1 : يوضح تطور التكوين في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

³ روشام بن زيان ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية "التكوين في المؤسسة الاقتصادية" ، السنة الجامعية 2015-2016.

المرحلة	هدف التكوين	موضوع التكوين
1530	توسع المعارف الخاصة بالحرف , تصحيح بعض أساليب العمل , تبادل الخبرات	قام الفيلسوف الفرنسي renescartes ببناء قاعات في المدرسة الملكية التي أسسها الملك francois الأول , لتقديم دروس خاصة بالحرفيين حيث قسمت هذه القاعات الى أقسام , كل قسم يختص بتدريس حرفة معينة للمبتدئين و للمهرة منهم حيث أن هذا النوع من اللقاءات بين هؤلاء الحرفيين الذين يقطنون في أنحاء مختلفة كانت بالنسبة لهم فرصة للإطلاع على هذه الدروس لتوسيع المعارف و تصحيح بعض أساليبهم , باختصار كانت فرصة سائحة لتبادل الخبرات .
1675 الى 1683	التكوين على مختلف الآلات لكسب مهارات جديدة	قام الفيلسوف الألماني liebniz باقتراح أن يقام معرض عالمي آلات و أدوات تقنية لإتاحة الفرصة لكل منهم أن يتعرف على الجديد منها و يتدرب عليها , فكان تطبيق باريس بالنسبة ل liebniz كانت هذه المبادرة ليست للحرفيين فقط , وإنما كانت فرصة للمخترعين للإلتقاء لتبادل الأفكار و الإحتكاك مع مستعملي هذه الأدوات لكي يتعرفوا عن قرب لحاجاتهم .
1709 الى 1782	التكوين على الآلات الجديدة	Vancanson و jacques الذي كان ميكانيكيا و سمحت له هذه الفرصة من أن يبدع و يتحدى حدود الإصلاح إلى إختراع بعض المعدات و الآلات , و أراد أن يوصل هذه المخترعات الى المهتمين و الحرفيين خاصة فقام بعرضها في نفس المعرض المقام بباريس , فكانت هذه المبادرة فرصة لجلب كل من يريد التعريف بجهازه أو إختراعه على أن يدرب كل من أراد إقتناء هذه الأدوات خاصة فئة الحرفيين .

المصدر : روشام بن زيان ، "التكوين في المؤسسة الاقتصادية"، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2015-2016.

. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية : ما إن ولد العالم الصناعي حتى كانت الحاجة الى العمال كبيرة و متزايدة حيث أن الثورة الصناعية كانت فعلا ثورة حدثت على نطاق شامل جعل من ظواهر النزوح الى أماكن التجمعات الصناعية و حتى الهجرة خارج الحدود من الأمر الذي ميز القرن ال19 , و لكن الحاجة لم تكن خاصة بالعدد فقط بل الى تكيف هؤلاء العمال مع الآلات التي كانت تعمل بالطاقة البخارية .

جدول 2 : يوضح تطور التكوين في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

المرحلة	هدف التكوين	موضوع التكوين
---------	-------------	---------------

<p>كان تكوين المستخدمين الذين ازدادت الحاجة إليهم يتكفل به رئيس العمل المباشر , إلا أن التطور المتسارع في نوع الآلات الصناعية , و في التوسع كانت تطرح مشكلة تكون العدد المتزايد من العمالة التي يكن في مقدور رئيس العمل المباشر أن يتكلف بها لوحده , فكان الوقت قد حان للعالم الصناعي , و خصوصا فرنسا , وم أ , بريطانيا في تلك الفترة لأن يجد حولا بإنشاء ما كان يسمى بالمدارس الصناعية .</p>	<p>التكوين أثناء العمل</p>	<p>منتصف القرن ال19</p>
<p>فوجد أن مجموعة من المؤسسات في فرنسا مثل بوجو و شنايدر شيز , دولفوس قد قامت بإنشاء مدارس لتكوين مستخدميها على المهام الأكثر تعقيدا , فكان التكوين الموفر في هذه المدارس و يتركز أساسا على المشاكل التي تصادف العمال أثناء تأديتهم لمهامهم و بالخصوص على الإستثناءات الخاصة بطبيعة و نشاط كل مؤسسة على حدا , كما بدأ المشروع في إنشاء مجموعات لتدريس فروع خاصة بالتجارة و الصناعة .</p>	<p>التكوين في مدارس مختصة</p>	
<p>قرأ مقام أمام الجمعية الأمريكية للصناعة الميكانيكية , عنوانه : تكوين العمال على طريقة العمل و المشاركة , من طرف عالم إسمهقوان مساعد تايلور أب التنظيم العلمي للعمل , فكان هذا المقال بمثابة الحدث التاريخي في تطور التسيير و حيث أن هذا الثنائي استنتج أن الإدارة في المؤسسة الإنتاجية تجهل تماما الطريقة التي يتبعها العمال لتأدية عملهم و حتى الطريقة التي يجب عليهم إتباعها .</p> <p>و عليه فإن علينا قاما بتحديد عمل المسيرين على أنه واسع و يشمل ما يلي : "المسير الذي يعمل في الإدارة عليه أن يكلف و يكون و يلاحظ العمل الذي كلف به عماله" , و هذا التعريف لمهمة المسير يصب في المنظور الذي يعتر فيه التكوين كوسيلة لتكيف و تأقلم العامل مع منصب عمله , فحسب ما جاء به هذين العالمين , فإن إدخال الصبغة العلمية على العمل يجعل المؤسسة تنفادى تضييع الوقت و التبذير و لذلك فإن الإدارة عليها بتأطير عمالها تأطيرا يوازي ما تنتظره هي من عمالها .</p>	<p>التكوين كوسيلة للتكيف</p>	<p>1908</p>

المصدر : روشام بن زيان ، "التكوين في المؤسسة الاقتصادية"، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2015-

2016.

الفرع الثاني: أهمية و فوائد التكوين :

1. أهمية التكوين :

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الإقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية, و من خلال هذا تتضح أهمية التكوين فيما يلي⁴ :

أ- أهميته بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في إنفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

ب-أهميته بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الإتصالات.
- تخفيض عدد حوادث العمل.

ج- أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية، "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا إهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية."

⁴ محمد عباس سهيلة وعلي حسين. 1999. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل. الطبعة 01. ص: 109.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

الفرع الثالث: أهداف التكوين:

إن الهدف من التكوين في المؤسسة هو ضمان حاجاتها من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة والتكيف المستمر للعمال مع مراكز عملها بالموازاة مع التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل وبهدف أيضا إلى إيصال العمال إلى مختلف المستويات الثقافية ورفع مستواهم المهني في تنمية قدراتهم. يمكن تقسيم أهداف التكوين إلى قسمين: أهداف تخدم العمال وأهداف أخرى تخدم المؤسسة⁵:

• الأهداف التي تخدم العمال :

- 1- تحسين العلاقات بين الأفراد عن طريق تفهم كل فرد لواجباته في عمله .
- 2- تحسين مكانة المستخدمين عن طريق الترقية ورفع الأجور .
- 3- تدريب مهني و فني عالي , يهتم بالتخصصات العالية و بالتقدم العلمي و التكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين .
- 4- يساعد على التكيف مع التغيرات التقنية و التكنولوجية و ظروف العمل التنظيمية .
- 5- يساعد الفرد على اتخاذ القرارات الحسنة والحل الفعال للمشاكل .
- 6- حفظ معلومات الفرد من التقادم وعدم الصلاحية بتجديدها وتنشيطها .
- 7- مساعدة المنقطعين عن العمل عن طريق الاندماج السريع في الأنظمة الجديدة .
- 8- تحسين مكانة المستخدمين عن طريق الترقية ورفع الأجور .

• الأهداف التي تخدم المؤسسة :

- 1- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل لتحقيق الأهداف
- 2- ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة في مختلف المستويات الوظيفية.

⁵: عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، 2014-2015

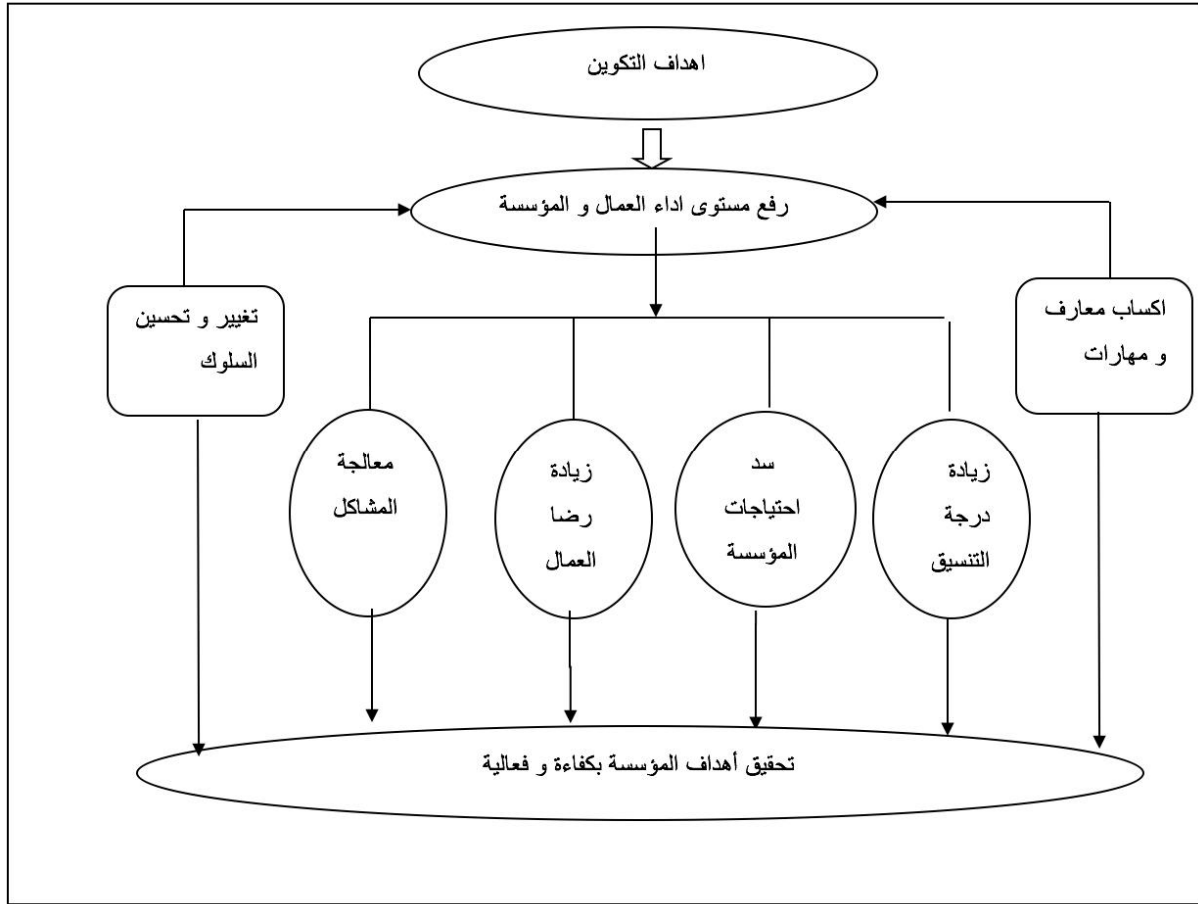
- 3- المحافظة على درجة القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة .
- 4- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل .
- 5- تحسين جودة ومنتجات المنظمة وخدماتها .
- 6- تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .
- 7- تشجيع فعالية المستخدمين الجدد بالاستعمال الأحسن للمعدات والأدوات وتخفيض حوادث وانحرافات العمل وتحسين أداء الإنتاج .
- 8- تحسين العلاقات بين المستخدمين والعمال وزيادة التعاون والتنسيق بين أعمال الأفراد.

و هناك أهداف أخرى أهمها :

- 1- الإقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر .
- 2- *تحسين فعالية اساليب العمل , و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب المختلفة .
1. رفع مستوى أداء العامل و رضائه و ثقته و إعترافه بالمنظمة .
2. تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الإتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات .
- 3- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل .
- 4- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف يهيكل و منتجات و خدمات المنظمة
3. و مختلف مصالحها .

والشكل رقم 01 يبين أهداف التكوين التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها:

الشكل 1 : أهداف التكوين



المصدر: عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، 2014-2015

المطلب الثاني : الجوانب المتعلقة بالتكوين :

نستطيع القول إن التكوين هو النموذج الذي يوضع تحت تصرف المؤسسات ونؤكد إن العالم اليوم لا يستطيع إن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجية العصر ، إلا بالتكوين و طرقه المختلفة. توصلت البحوث و الدراسات الموسعة حول التكوين إلى تحديد مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارات و المعارف إذا ما أتبعنا هذه المبادئ قبل و أثناء عملية التكوين فإننا نستطيع القول أن هذه العملية سليمة ولا بد من أنها سوف تقود المؤسسة و الموظف إلى الأغراض التي يسعون إلى تحقيقها.

الفرع الأول : مبادئ و حوافز التكوين:

1-المبادئ:

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة وذلك من خلال تحقيق أهداف التكوين وهذه المبادئ هي :

1/ الاستمرارية: وهي أمرا لازما للعامل مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية والعملية و خلال مراحل تدرجه العمري والوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقى إلى درجات وظيفية أعلى . كما ان التكوين ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حال بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما نشاط ووظيفة أساسية للمؤسسة. ولهذا فعلى الإدارات التكوينية في مختلف المؤسسات الحرص على التخطيط لإعطاء العمال جرعات تكوينية سنوية بشكل ذاتي أو منظم لكي يحتفظ العقل البشري بقدرته على الحركة والنمو، وبذلك ننتقل إلى مفهوم التكوين المستمر والذي يأتي متوافقا مع حركة التطور والتقدم في التقنيات والأساليب والأدوات والنظم والمفاهيم وغيرها، كما أن التكوين ليس معلقا بالعامل بذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة وخطتها المستقبلية، ولذلك يجب أن تنظر الإدارة إلى التكوين على انه وظيفة أساسية ومستمرة باستمرار طوال حياة المؤسسة.⁶

2/ الشمولية : تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يمتد النشاط التكويني ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا وعمليا. و يعتبر التكوين نشاطا إداريا تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء منها وضوح الأهداف والسياسات، وتوازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المالية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة، إلى جانب انه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات واعداد المناهج والمواد العلمية، محددة، وتتمثل الجوانب الفنية في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج، واختيار الأسلوب التكويني، أما الجوانب الإدارية في وضع الخطط وتبدير الموارد وتحديد الاختصاصات والمسئوليات بجانب الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة . والتكوين هو نشاط مركب بين جانبيين النظري والعملي، يتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب المعلومات والمعارف، والثقافات المتنوعة بحسن سير العمل. أما الجانب العملي فيتمثل في تطبيقات

⁶على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض ، معهد الادارة العامة، 1981، ص 45-42

عملية على العمال، وي اوعي في التكوين تحقيق التوازن بين كافة الأطر والجوانب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة⁷

3-التجديد والتغيير: التكوين نشاط متغير ومتجدد أي انه يتعامل مع مجموعة من متغيرات فيداخل وخارج المؤسسة، فالعامل الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير عاداته، وسلوكه، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجهمتطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني، لذلك فالتكوين دائم التغيير و لا يمكن أن يتجمد في قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد.⁸

4/التكوين نظام متكامل(التكامل): إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها و مخرجاته، و متكامل بمعنى انه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية، التي تهدف للنهوض بالمؤسسة إذا كانت تعاني من عثرة ما.

ولهذا فالتكوين لن يكون معجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهودات المبذولة في التكوين مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية... الخ، وحتى في حالة مؤسسة ناهضة فإنها لن تظل ناهضة طويلا إذا لم تجعل التكوين جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى.⁹

5 / التدرج: يعتبر النشاط التكويني الفعال على تحقيق الت اركم في المعلومات والمهارت حتى تتكون الخبرة المناسبة وتولد الاتجاهات لدى العامل ، والتدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل البد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة. ويتطلب لإدارة التكوينية مقومات إدارية وتنظيمية من حيث التدرج في العملية التكوينية وربط التكوين بحوافز مادية ومعنوية ومراعاة التفاوت بين المتكونين، والاهتمام

⁷ نعيان، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حلب -سورية، 2005 ص 399

⁸ صالح عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة نشر وتوزيع 2000 ، ص 220 .

⁹ ساعاتي، أمين، إدارة الفكر البشري، من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، 1998 ، ص 80-81

بالتطبيق العملي كذلك الاختيار الدقيق للمتكونين ومتابعتهم بعد انتهاء التكوين، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيرا ربط العملية التكوينية باحتياجات العمل الحقيقية.¹⁰

6 / الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بينما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة و القابلة للتطبيق، وبذلك يمثل التكوين الإداري احد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال. ولكي يكون التكوين واقعا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى، وان يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.¹¹

2- حوافز التكوين:

يرى بوفجلة غياث أن أهم الطرق المتبعة في الحوافز، ربط نتائج التكوين بتلبية الحاجات النفسية و المادية و الاجتماعية للمتكونين و حدد أهم الجوانب التي يمكن اعتبارها لتحفيز المتكونين:

- الرغبة في التعلم.
- تلبية الحاجات المادية.
- تلبية الحاجات الاجتماعية و اثبات الذات.
- توفير الظروف المناسبة.
- تبسيط طرق التكوين.
- تسهيل معرفة النتائج.

إلى جانب هذه العوامل التي لها علاقة بشخصيات المتكونين، هناك عوامل أخرى متعلقة بمكان التكوين و محيطه و طرقه، و كلها عوامل تؤثر على مدى رغبة الفرد و تحفيزه على التعلم و التكوين.¹²

¹⁰ السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد 2، ص 209.

¹¹ دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مصر، 2003، ص 50.

¹² بوفجلة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 34

تحدد وسيلة حمداوي أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.
 - تعريف احتياجات التكوين و الإعلان عنها بوضوح : فالفرد المشارك لابد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
 - وضع أهداف التكوين و نشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لابد أن تكون واضحة منذ البداية.
 - وضع سياسات التكوين و نشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.
 - تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم و تنفيذ عمليات التكوين.
 - إعلام الأشخاص بالتغيير و إقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم و تصرفاتهم.
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة و سلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.¹³

الفرع الثاني: أنواع التكوين

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة. والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقاً للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكويين، وزمان ومكان التكوين، والإمكانيات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها. التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة. وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقاً للأسس والمعايير التالية¹⁴:

¹³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية. قالمة ، مديرية النشر لجامعة ، 2004، ص102

¹⁴ عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية ، مرجع سبق ذكره، 2015-2014

1. التكوين من حيث المكان: وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعا وانتشارا في الواقع العملي،

وينقسم إلى نوعين:

أ - التكوين الداخلي (داخل المؤسسة): وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون الموظفون من داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملًا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة. وانا برز فوائد هذه البرامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة. ومن أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال، حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.

ب - التكوين الخارجي (خارج المؤسسة): يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين. ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين للتقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقا أرحب لتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات. إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن ابرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص. ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، ومن ابرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليست ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.

2. التكوين من حيث الزمان: ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما:

أ - التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يهدف إلى إعداد العمال عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعمال الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل. ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:

— التكوين التمهيدي التوجيهي: هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل... الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح ان يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.

— التكوين على العمل: يقصد بالتكوين على العمل التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي:

- مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد واجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة
- مرحلة المشاهدة: تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل وأساليب التنفيذ ان يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.
- مرحلة الإشراف العملي: هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل، ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وارشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتمثل هذه المرحلة بإجازة العمل الفعلي.

ب - التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها، بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة. وأما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل واحاطته بأحدث التطورات التي تجد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل.

3. **التكوين من حيث الهدف:** إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم

والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فان كفاءة المؤسسة

تتمثل في كفاءة العامل فيها، وبهذا فان أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه

تشمل الأنواع التالية:

أ - التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة العامل.

ب - تكوين المهارات: يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية و الإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق الإحاطة العمال المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

ج - التكوين السلوكي: يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية.

د - التكوين للترقية: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها. كما تتضمن مهام ومسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى العمال وهذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.

هـ - التكوين الإنعاشي (الإعلامي): ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

4. التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين وهما:

أ - التكوين النظري: ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.

ب - التكوين العملي: ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وامكانيات المتكون ، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

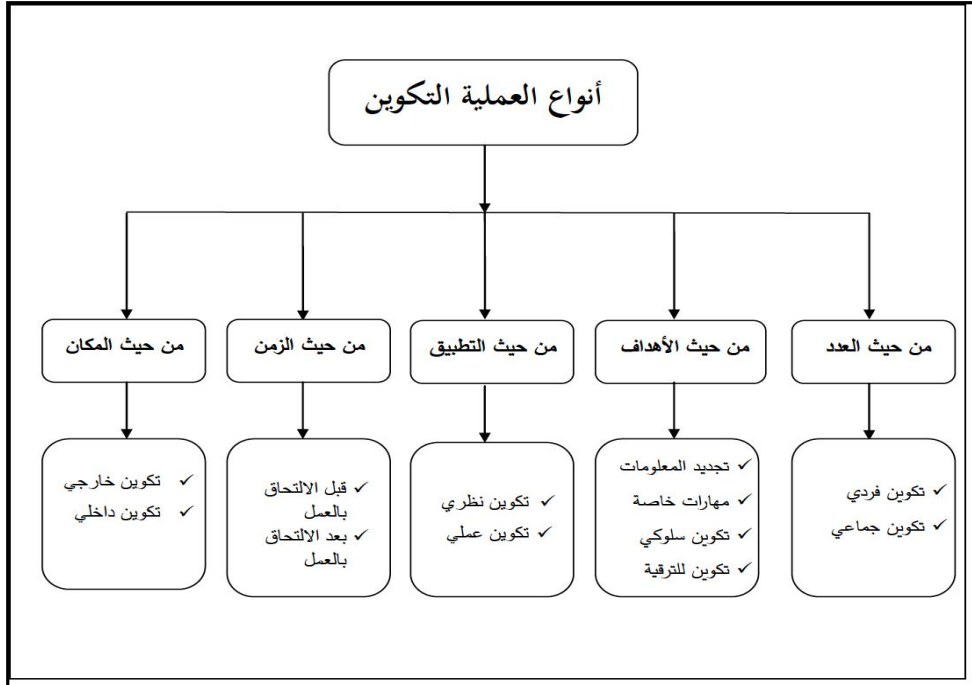
5. التكوين من حيث عدد المتكونين : وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:

أ. التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك.

ب. التكوين الجماعي: وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جمعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي:

الشكل 2 : أنواع التكوين



المصدر : عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، 2014-2015

الفرع الثالث: محددات التكوين:

تعمل الكثير من المتغيرات والعوامل المحيطة بالمؤسسة على التحكم في إجراء عملية التدريب, حيث تعمل تلك المحددات على التأثير في عملية التدريب من عدة نواحي تتعلق بنوعية التدريب وكثافته وجودته وزمنه ومكانه وسوف نعرض هذا فيما يلي¹⁵:

¹⁵رواية حسن: مدخل استراتيجي جيلتخطوط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 274،280

1. المحددات البيئية:

يمثل التنوع و عدم التجانس و الاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئية الخارجية للمنظمة ، لذلك فإنه من المنطقي افتراضاً لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد و مع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فان هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فان الأفراد و خاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد و أسس أكبر للمعرفة ، لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة، و من ثم فان التنوع و عدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب و يمكن أن توفر التعلم المطلوب إحداث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية و لكن هذه الظروف البيئية المتنوعة و غير المتجانسة فد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى . واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المنظمة. و يمكن افتراض:

- كلما زادت المنافسة وزادت اعتماد المنظمة على أساس جودة المنتج كلما زادت الأنشطة التكوينية.
- كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.
- كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنظمة مأنشطتها التكوينية.

2. المحددات التنظيمية :

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة و قد يرجع السبب في هذا الإنفاق على التدريب ، لم يلقي نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى و أيضا الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة و السيولة و التدفق المالي في الفترات المختلفة و على هذا يمكن افتراض الآتي :

- كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت أنشطتها التدريبية .
 - كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.
- أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي :

- المنظمات التي يكون لديها لتنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكبر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة .
- كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت الأنشطة التدريبية .
- كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية .
- يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي . كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمنظمة .

المطلب الثالث : ماهية نظام التكوين:

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاما متكامل تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، واستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل نظام التكوين منها.

الفرع الأول : مكونات نظام التكوين و شروط فعاليته :

مكونات نظام التكوين : إن التدريب كعملية أو كنظام يتطلب وجود عدة عناصر تعد ضرورية لإتمامه , فلا يمكن أن تتم هذه العملية إلا من خلال توافر هذه العناصر والتي تتمثل في المدرب وهو الشخص الذي يقوم بعملية التدريب أو تقديم الدرس التدريبي حسب المنهجية أو الخطة الموضوعية. كما يجب أن يكون هناك متدرب وهو الشخص الذي يتلقى الدرس التدريبي أو المستفيد من العملية التدريبية, كما يجب توفير المادة التدريبية أو الدرس التدريبي و هي تمثل مختلف المعارف والتقنيات العملية التي يجب منحها للمتدرب, وفيما يلي شرح لكل منها¹⁶:

¹⁶ يوسف بن محمد القبيلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، 1992، ص ص 20-27.

1- المدرب: وهو الشخص الذي يتولى عملية تدريب وتدريب الأفراد حيث يجب انتقاء المدربين بعناية فائقة حتى يتم توصيل معلومات صحيحة و كاملة ودقيقة لهم والإلمام بمختلف جوانب العمل من معارف وتقنيات وغيرها من متطلبات وأحكام العمل وهذا من أجل القيام بعملية التدريب بشكل فعال , فيمكن أن تحتاج العملية التدريبية الواحدة إلى عدة مدربين كل يقدم المادة التدريبية حسب تخصصه كما يمكن التمييز بين نوعين من المدربين وهما :

مدربون أكاديميون: وهم المدربون ينتمون إلى مختلف الهيئات التدريسية كالجامعات والمعاهد. حيث يقوموا بتقديم مختلف المعارف والمعلومات النظرية التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات الفكرية للأفراد, ومساعدتهم على مواكبة ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية في الحقل المهنية المرتبطة بعملهم وبالتالي تمكينهم من الإبداع والابتكار والمساهمة في التطوير والتجديد التنظيمي

مدربون مهنيون: وهؤلاء المدربون ينتمون إلى الشركات والهيئات المختلفة الذين يتولون التدريب العملي و التطبيقي لمختلف المعارف والتقنيات العلمية الجديدة , إذ يساعدون المتدربين على تطبيق مختلف المعلومات و المعارف التي بحوزتهم كما يقومون بتزويدهم بمختلف التقنيات و الأساليب العلمية و تكون لهؤلاء المدربين دراية وخبرة عملية ومهنية كافية لتقديم الدروس والمعارف وتزويد الأفراد بما يستحقونه لممارسة عملهم.

إن النوعين السابقين يتكاملان في مهامهما إلا أن دور وأهمية الأكاديميين تزداد كلما ارتفع المستوى الإداري للمتدرب لكون أن الوظائف الإدارية العليا تعتمد أكثر على المهارات العلمية والمعارف النظرية, وتزداد أهمية المهنيين كلما كانت متطلبات العمل أكثر تخصصية وفنية حيث تتطلب من الفرد معرفة كيفية ممارسة عمله وتقنياته فقط وهذا يظهر أكثر حدة في الوظائف التشغيلية والعملية التي تعتمد على الخبرة والمهارات الفنية أكثر.

2- الخاضعون للتدريب أو المتدربون: وهم الأفراد الذين يجري تدريبهم وهم أيضا يأخذوا عدة أنواع فقد يكونوا عمال جدد يتطلب الأمر إحاطتهم بمختلف جوانب العمل وفنياته ومتطلباته الأساسية وكيفية إنجازه وما هي الصلاحيات التي يتمتعون بها , كما يجري تعريفهم بمختلف الواجبات والحقوق التي تترتب على شغل المنصب وإدماجهم ضمن ظروف العمل الجديدة وغيرها من الأمور التي ينبغي توضيحها للفرد الجديد الذي سيلتحق بعمله ويمكن هنا التمييز بين الفرد الذي سبق له وأن مارس نفس العمل خارج المنظمة والفرد الذي لم يسبق له مزاولة العمل قط أي يفتقد للخبرة المهنية والمعارف التطبيقية. والنوع الثاني من المتدربين هم الأفراد القدامى أي الذين يعملون بالمنظمة منذ فترة, ولكن يتم تدريبهم إما لغرض ترقيةهم أو نقلهم أو تزويدهم بالتقنيات والمعارف الجديدة التي ظهرت نتيجة

للتطورات العلمية والتكنولوجية أو نتيجة التغيرات والتطورات في أنشطة المنظمة وسياساتها، فهذه الأمور تنتج أمور جديدة وحديثة قد يعجز الفرد على فهمها وأداء عمله في ظلها إن لم يتم تدريبه وتمكينه على ممارستها وأدائها. ينبغي على المنظمة أو الهيئة المشرفة على التدريب أخذ بعين الاعتبار وضعية المتدرب وخصائصه و مستوى أدائه و معارفه ، و تصميم برنامج تدريبي يلائمه.

3- المادة التدريبية أو الدرس التدريبي : وهي تمثل عنصر هام في عملية التدريب إذ تعتبر موضوعه. وهي مختلف المعارف و الخبرات العلمية و الفنية التي يجب تقديمها و توضيحها للمتدرب و ينبغي أن تكون مناسبة و كافية لتوضيح و تفسير مختلف متطلبات العمل و تمكن المتدرب من الفهم السليم لعلاقات و مقتضيات عمله . و هنا يمكن التمييز بين نوعين من المادة التدريبية حيث نجد مواد ودروس تدريبية متخصصة إذ تعني فقط بإعطاء المعارف والمعلومات الفنية و المتعلقة بكيفية ممارسة العمل بكفاءة وفعالية ومواد أخرى ذات معلومات ومعارف نظرية ومعقدة تشمل المجالات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمختلف جوانب العمل: وهذه الأخيرة تساعد الفرد على تطوير إمكانياته وقدراته مستقبلا وتساعد على الابتكار والإبداع والمساهمة في التجديد والتطوير وبذلك فهي تدعم الإمكانيات والقدرات التنافسية للمنظمة وتساهم بشكل أساسي في المحافظة على الميزة التنافسية.

شروط فعالية نظام التكوين:

الدراسة سياسة التكوين في إطار أسلوب النظم يجعل من هذه السياسة نظاما متكاملًا وذلك لأن أسلوب النظم يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، بغية الوصول إلى تحقيق النظرة الشمولية، ودراسة أي ظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي، ودراسة التفاعل بين الأنظمة الفرعية وبعضها، وبين الأنظمة الفرعية والنظام الكلي الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن دراسة سياسة التكوين في هذا السياق يعمق في فهم هذه السياسة كنظام كلي ومن تميساعد على اتخاذ القرارات السليمة. ومن أجل أن يكون نظام التكوين فعال يجب توفر مجموعة من الخصائص هي¹⁷:

- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدًا حتى يكون ناجحًا وفعالًا، بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلًا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون و اختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون و المتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

¹⁷كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003ص45

-المرونة :وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات. فمثلا أنواع الوظائف التي يؤديها المتكويين، إنها تتغير وكذلك طرق أدائها، وتتغير إلى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحي استخدامها، وكل ذلك يتطلب من نظام التكوين جهود جديدة، تصمم خصيصا لمواجهة هذه التغيرات .

-الاقتصاد :يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط - حسب الاحتياجات التكوينية- و إذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام. فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم يكن المتكويين مهيئين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

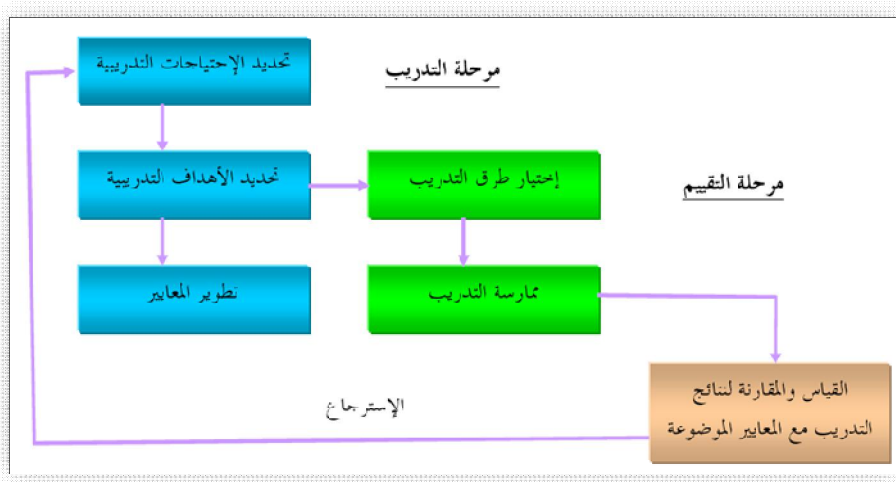
-الاقتناع والقبول :ربما هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال جميعا، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام واقتناعهم بأساليبه. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها، فإن احتمال النجاح ترتفع إلى حد كبير، و أما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة ضغطا لقبول أهدافها وقيمها، فإن النظام مصيره الفشل.

الفرع الثاني :مراحل التكوين.

إن عملية التدريب تتم من خلال عدة مراحل من أجل الوصول إلى هدف رفع القدرات والمهارات للأفراد , حيث تبدأ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتعني هذه المرحلة بتحديد فجوة المهارات التي تمثل الفرق بين المتاح من المهارات والمطلوب منها, بعدها تأتي مرحلة تحديد أهداف التدريب أي تحديد الغرض من التدريب فأى نوع من المهارات والمعارف التي يتم توصيلها إلى المتدرب حيث تتحدد أهداف التدريب على حسب الاحتياجات التدريبية, ثم تأتي مرحلة اختيار طرق التدريب فعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها من عملية التدريب يتم اختيار الطرق والوسائل المناسبة لعملية التدريب كما يتم خلالها اختيار المواد والمعارف التي تكون البرنامج التدريبي مع اختيار الوقت والمكان المناسبين لعملية التدريب بعدها يتم الانطلاق في تنفيذ عملية التدريب وفق الخطة الموضوعه له , ثم تأتي مرحلة تقييم التدريب من خلال قياس و مقارنة نتائج التدريب مع المعايير الموضوعه , و الشكل التالي يلخص لنا أهم مراحل التدريب ¹⁸:

¹⁸ فوزي شعبان مكور -إدارة الصيانة و الأمن الصناعي - ص115.

الشكل 3 : مراحل التدريب



المصدر: فوزي شعبان مكور -إدارة الصيانة و الأمن الصناعي - ص115

1- المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التدريبية: ففي هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحليل هيكل

القوى البشرية لديها من خلال تحديد حجم المهارات الحالية والمستقبلية ثم تحديد الحجم المطلوب منها ومن ثم تحديد فجوة المهارات, وذلك بالاستناد إلى تحليل المهارات الذي يعتمد على حصر ما تمتلكه المنظمة من مهارات مختلفة سواء كانت فنية أو إدارية ومن ثم تحدد المهارات التي يتم توفيرها من خارج المنظمة وتلك التي يتم توفيرها من داخلها من خلال تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة. و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب, و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

ويتم الوصول إلى تحديد الإحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل وضعية واتجاه مجموعة من المؤشرات التي تتمثل فيما يلي:

الإنتاجية: يعتبر مستوى الإنتاجية مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب فانخفاض الإنتاجية عن ما هو سائد في الصناعة دلالة على انخفاض مستوى الأداء وبالتالي انخفاض في القدرات والمهارات لدى

الأفراد مما تظهر الحاجة إلى التدريب بهدف رفع مهاراتهم وقدراتهم, كما يفيد أيضا الاتجاه العام لمعدل الإنتاجية فإذا كان في انخفاض مستمر فذلك يدل على ضرورة اللجوء إلى التدريب والعكس إذا كان في حالة ارتفاع.

التكاليف: كذلك تعتبر تكاليف الإنتاج مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب فارتفاع هذه التكاليف قد يكون نتيجة انخفاض القدرات والمهارات لدى الأفراد التي تؤدي إلى انخفاض سرعة الأداء مؤديا بذلك إلى ارتفاع التكاليف الوحوية. مما يتطلب تدريب الأفراد قصد تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة عالية.

ضعف الرقابة على المواد: حيث أن انخفاض القدرات والمهارات لدى المشرفين ورؤساء الأقسام أو المهندسين ومراقبي الجودة يؤدي إلى ضعف الرقابة عن المواد ما يظهر الحاجة إلى التدريب.

انخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم: هذا ما يظهر مستوى أداء الأفراد, حيث أن انخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم هو نتيجة انخفاض خبرة ومهارة الأفراد , بحيث يكونوا بحاجة إلى معارف وخبرات جديدة يمكن تزويدهم بها عن طريق التدريب. ولهذا تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة انخفاض الجودة وزيادة معدلات التلف والعدم.

عدم التوزيع العادل في العمالة بين الأقسام والوظائف وظهور الصراعات مع الإدارة: عادة ما تظهر في المنظمة سوء توزيع في العمالة حيث نجد في بعض الأقسام فائض في العمالة وفي المقابل توجد أقسام أخرى بها عجز هذا ما يتطلب إعادة توزيع تلك العمالة بشكل مناسب وذلك من خلال نقل العمال من الأقسام ذات الفائض إلى الأقسام ذات النقص وهذا النقل يتطلب إعادة تدريب العمال الذين سيتم نقلهم حيث يتم تدريبهم على الوظائف الجديدة. كما أن ظهور الصراعات و السلوكات السلبية وكثرة الشكاوي دليل على وجود اتجاهات و ميولات مناهضة للإدارة وأهداف المنظمة ولتعديل تلك الاتجاهات يتطلب الأمر تغيير في مفاهيم وميولات الأفراد من خلال إقناع الأفراد باتجاهات الإدارة وإستراتيجياتها.

التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعدها: حيث قد يؤدي انخفاض مهارة الأفراد إلى التأخير في الإنتاج بسبب عدم تمكنهم من إنجاز مهامهم بفاعلية.

ارتفاع معدل حوادث العمل: وهذا نتيجة عدم المعرفة بقواعد السلامة والأمن وعدم المعرفة بتقنيات العمل , هذا ما يعرض الأفراد إلى حوادث العمل ولذلك تظهر الحاجة ملحة إلى تدريبهم وتعريفهم بقواعد السلامة والأمن الصناعي.

ظهور تغيرات وتطورات خارجية وداخلية: حيث أن حدوث تغيرات في السياسات والأنشطة للمنظمة أو توسيعها يؤدي إلى تغيير خصائص ومتطلبات العمل بها, هذا ما يحتاج إلى قدرات ومهارات جديدة ممكن أن يحصل عليها الأفراد من خلال التدريب. كما أن التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة

الخارجية تفرض على الأفراد الإطلاع عليها من أجل تحديد مهاراتهم وتكييفها مع التغيرات لأن تلك التطورات كذلك تؤثر على طبيعة العمل وهذا يكون من المهم جدا تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم حسب تلك التطورات حتى تكون لهم القدرة على الابتكار.

كما يمكن أن تكون الظواهر التالية نتيجة نقص التدريب ومنها كثرة عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات وضعف الانضباط , ارتفاع معدل دوران العمل , ارتفاع نسبة الغياب.

إن المؤشرات السابق ذكرها هي التي تحدد مدى الحاجة إلى التدريب من عدمها حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المادية والمالية والمعرفية والبشرية, والتي تبنى على أساس مستوى أداء الفرد ومستوى أداء المنظمة بالمقارنة مع ما هو مخطط ثم يتم تحديد الأهداف التدريبية والتي ينبغي أن تكون تصب في سد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد معايير تقييم التدريب وتطويرها والتي تكون أسس وقواعد توجه وتحدد العمل التدريبي.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التدريب.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف والمعايير تأتي مرحلة التدريب والتي تشمل اختيار طرق التدريب ووضع البرامج المناسبة ثم ممارسة التدريب حيث يتم برمجة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي), وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توجيه موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة, التمارين, المناقشة), كما يتم تحديد المساعدات التدريجية, وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج , وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب. كما يتم تحديد أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات و الراحة و أزماتها) كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته) و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

3- المرحلة الثالثة: التقييم.

بعد القيام بعملية التدريب وتلقين الدروس والمعارف للأفراد, يتم متابعة مدى نجاعة واستيعاب الأفراد للدروس من خلال إجراء امتحانات تجريبية , كما يتم أيضا متابعة عمل الأفراد وتقييم مدى استفادتهم من الحصص التدريبية في إنجاز عملهم لتكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة لتحديد الاحتياجات التدريبية من جديد واختبار مدى فعالية طرق التدريب من جهة أخرى وتحديد درجة الاعتمادية عليها. ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب, أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج فهناك تكامل بين الكفاءة وعمليات التقييم فكلمما كانت عمليات التقييم موضوعية وفعالة زادت فعالية وكفاءة التدريب من جهة كما أنها تؤدي أيضا إلى تحسين وتطوير برامج التدريب من خلال أثر التغذية العكسية.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين في المؤسسة:

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها و تحول دون إمكانية تنفيذ برامجها. ويمكن توضيح هذه المشكلات و المعوقات في¹⁹:

1. جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
2. عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين .
3. اعتبار مصلحة التكوين ير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها.
4. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة و بالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها .
5. هناك اعتقاد من العاملين بـ ن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعتهم لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى أن النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم .
6. عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو أنهم غير قادرين على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات و فهم نفسية الموظف المدارس، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

¹⁹ عبد الفتاح بومحمم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى ، الجزائر، 2011، ص 88.

7. عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية ، جمود القوانين والتشريعات، عدم

توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين و ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.

8. عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف

الخاصة بالتكوين ينعدم التقييم العلمي و لا يكون ممكنا.

9. افتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية و العملية في تخطيط وتنفيذ و

تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب

التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين.

10. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم

اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى .

بعد الدراسة المقدمة عن التكوين سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرضا الوظيفي وعلاقته بالتكوين

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين:

العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لجميع المؤسسات و المنظمات ، و ذلك لأنه هو المسئول عن الإنتاج و يعتبر الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المؤسسات ،ولهذا سوف نتعرف على مفهوم الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و تطوره التاريخي :

قد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا

الفرع الأول : التطور التاريخي للرضا الوظيفي :

تسبق مرحلة تحديد المفهوم مراحل كثيرة، ففي العادة نجد أي مصطلح له جذور تاريخية واستعمل فيها بدلالات مختلفة، او اهتمت به الدراسات وأبحاث حتى ظهر الى الوجود كمصطلح علمي، والمفهوم الذي بين أيدينا الرضا الوظيفي ساهمت العديد من الدراسات في تحديده ومن أهمها:

أ- محاولة فريدريك تايلور (1856-1917): ولعلها من اول المحاولات لتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي من خلال دراسة بيئة العمل وتحدد الإشارة ان كل محاولة من هذه المحاولات مرتبطة بالأوضاع والظروف التي ميزت العمل في تلك الفترة: وقد حاول فريدريك تايلور ان يوضح مفهوم الرضا الوظيفي من خلال اعتماد أساليب علمية لتحقيقه والطريقة "الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أحوار مرتفعة، وهي الوحيدة العوامل التي تؤدي الى الرضا الوظيفي²⁰".

ورغم تجاهل هذه الدراسة المردودية المتناقصة للعمال الذين أصبحوا يعملون كالألات لتحقيق وحدات أكثر وبالتالي أجر أكبر ورضا أكبر الا ان مدلول الرضا في تلك الفترة كان يتمثل فقط بالبعد المادي وهو ما توصلت اليه دراسات تايلور وبقيت لسنوات معمول بها لعدم وجود اسهامات أخرى في مجال العمل.

ب- تزامنت دراسة تايلور للرضا الوظيفي مع بروز نظرية ماكس فيبر (1864-1920)، وتقديمه للنموذج البيروقراطي القائم على عناصر أساسية تكمل بعضها البعض، وأساسها هو تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الهرمي للسلطة... الخ. مما يخلق ولاء للموظف لوظيفته من خلال التزام الجميع بهذه العناصر داخل هذا التنظيم.

أشار ماكس فيبر أن هذه العناصر المنظمة لعمل التنظيم تخلق جوا من الثقة يحقق عامل الرضا الوظيفي لان الكل منضبط بأسس سليمة فالتعاليم البيروقراطية التي وضعها ماكس فيبر تساهم بشكل فعال وأكد في تحقيق الرضا الوظيفي وان مفهوم هذا الأخير لن يتحقق إذا لم نلتزم بتطبيق أسس البيروقراطية كما يجب.

²⁰ سلوى محمد عبد الباقي صالح، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة - دراسة نظرية تطبيقية - , شركة نوابغ الفكر القاهرة، ط، 2009

ت- وجاءت محاولات التون مايو لدراسة ظاهرة الرضا "وكانت بمثابة القوة الدافعة ونبهت الاذهان الى معرفة رأي الموظفين في أعمالهم، وأكدت كذلك على أهمية أبحاث الرضا الوظيفي²¹" ولعل أهم ما توصلت اليه دراسات مايو في مجال الرضا الوظيفي، انه يتأثر بظروف العمل والعلاقات المهنية. هذه الأخيرة تساعد وبشكل كبير على اشباع حاجات ذاتية واجتماعية للعامل، وتساعد في نهاية المطاف على رفع مستوى الرضا عن العمل، وهذا ما جعل مايو يقدم مفهوم الرضا بالاعتماد على المؤشرات التي تساعد في تحقيقه كالمؤشرات الفيزيائية والاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم.

ث- وظهرت محاولات أخرى لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، كالدراسة التي قدمها هنري فايول 1945 من خلال العناصر الخمسة لإدارة المنظمات والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والمراقبة تتمكن السلطة من خلق نظام اداري سليم. فالملتزم ينال الثواب ويحقق مستوى عالي من الرضا، وغير الملتزم ينال العقاب وينخفض مستوى الرضا لديه، ولهذا تسعى الإدارة الى خلق عوامل تزيد من ثقة العامل، مما يؤدي الى خلق الرضا الوظيفي داخل التنظيم.

ج- وجاءت مساهمات ابراهام ماسلو من خلال نظريته الشهيرة للحاجات، لتقدم مفهوما مغايرا للرضا الوظيفي مرتبط بالحاجات غير المشبعة وكيف تكون محركا لسلوك الافراد، وهي التي تخلق توازنا في حياة الافراد النفسية والنفوس الاجتماعية.

و طور هرزبرج نظرية ماسلو ووضع نظرية العاملين، ويشير إلى وجود مجموعتان من العوامل:

- عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل: وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرتها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل²².

هذه الدراسات وغيرها من الدراسات التي تلت إسهامات المدارس النظرية الكبرى، قدمت محاولات لتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي عموماً ولضبط مفهوم دقيق لهذا الأخير، ورغم الانتقادات والنقائص التي وجهت لها إلا أنها ساهمت في إثراء التراكم المعرفي لفهم ظاهرة الرضا الوظيفي وتحديد مدلولات مفهوم الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: تعريف الرضا الوظيفي:

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم، خبرتهم ... نجد ما يبرز من دلالات ضمنية أخرى، فهذا يشير إلى عدم الاتفاق حول مفهوم دقيق لهذا الأخير، وفي ذلك نجد تعدد الكتابات في هذا المفهوم من منجزات مختلفة كالمجال اختصاصها بهدف أساساً إلى استحداث وضع تعبر عنه الرضا الوظيفي كالتالي: "الرضا الوظيفي هو الشعور بالرضا عن العمل الذي تقوم به".

أمام هذا للأسباب غير هادئة لتساءل هل الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه مستقلاً بذاته؟ هل الرضا الوظيفي عام أم جزئي؟ وسند أو لا لإجابة على ذلك في إطار المفصل لتأثير الرضا الوظيفي.

لقد تعددت التعاريف التي تبين تأثير الرضا الوظيفي، فنجد هيشير إلى "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه من عمله"

فحسب ما جاء به التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن فيه وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي. من جهة أخرى قد تكون مشاعر إيجابية أو سلبية تتوافق مع درجة الإشباع التي يتصورها الفرد من عمله.

أما بورتز يذكر:

"أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوامل التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة مما تحققه من إشباعه وكماله والرضا عن عمله".

²² السيد أحمد شكري، 1991، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8)، ص.

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد درجة إدراك هذا الأخير لعدتها، إذ نحدد الرضا الوظيفي فقال مايلي:

— مقدار الإشباع الذي يحصل عليها الفرد من خلال الأعمال الذي يقوم به.

— درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصّل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق إشباع الذي تلحقها الحاجات.

فبتوافر كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعاتها الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، وبسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادر من الفرد نجد هذا الأخير غير راضٍ وقد يسلك سلوك غير مرغوب فيها إذن:

درجة الإدراك لعدالة العوائد X الرضا الوظيفي = درجة الإشباع

وفينفس السياق يعرّف الرضا الوظيفي بأنه

المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك العامل للعدالة المستوحاه، فالعامل يكون راضياً عندما تقابل المكافأة هذا

الإدراك، ويكون غير راضٍ عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكها.

لقد عرفه بوكال الرضا الوظيفي بأنه

عبارة عن مجموع عناصر الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد

فيرضى الفرد حالة توفر المعاملة الجيدة من المشرفين الزملاء، وتوفر كل من الظروف والمساعدة على العمل والعوائد

التي يحصل عليها، فبتفاهلها الجملة من العواطف المهتمة بالوضع النفسي المادي يتحقق ذلك

الإرتياح وسعادة الفرد وظيفته.

تتفاوت درجات الرضا الوظيفي من حيثها إلى الرضا الوظيفي الذي يتخطى الصعاب وأخرى يجعل

للموظف هدف معين وكله وجهته وأسبابها الخاصة.

وعليه يطبق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته استناداً

للمحتمل غبته في التجديد والتطوير والنمو ومنت تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية فالرؤد

في مثلها حاله يكون بمثابة الشخص المتكامل مهنياً الذي يتبع عمله ويتخذ هو سبيل يسعى من

خلالها تحقيق أهدافها المتنامية وفي ذلك تنمية لمسؤولياتها وتطلعها إلى الأمام.

ويرى لولير 1979

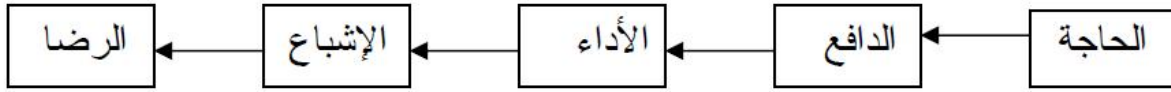
أن كافة نظريات الدوافع الحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما كان يريد تجعلها أكثر فاعلية

ضاه، فالحاجات غير المشبعة تولد التوتر والإحساس بعدم الرضا، فيسلك الفرد سلوكاً متميزاً بقصد

تحقيق موعدها التخفيف من التوتر وإحداث الرضا الوظيفي، ومنه ننتهي لنا هذه النقطة عند

تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ضرورية مسايرة العمليات المسببة للرضا الوظيفي بدءاً بالحاجات التي

تولد الدافع نحو العمل، هذا الأخير الذي يوصل إلى الإشباع من خلال ما يتماثل مع احتياجاته، فيتحقق الرضا ونوضح ذلك فيما يلي:



الحاجات: تتعدد الحاجات وتتباين من فرد لآخر وكلهمير غبون في إشباعها.

الدافع: تمثل الحاجة عاملاً مثيراً للدافعية توجه الفرد نحو مصدر إشباع تلك الحاجة.

العمل: يتجسد الدافع في الواقع العملي من خلال الأعمال الذي يقوّمه الفرد باعتقاد منه واقتناعه بأنها الوسيلة الكفيلة لتلبية حاجاته.

الإشباع: تأدية العمل بالشكل المرغوب يوصل إلى حالة الإشباع.

الرضا: إشباع الحاجات من الأعمال الذي يقوّمه الفرد بكفاءة تجعله يرضى عن عمله، و عليه كمن الحاجات والحوافز في شكل عملية متسلسلة تحدث الرضا الوظيفي.

إن العنصر البشري بالنظر إلى مكانتها التي تحتلها في المؤسسة فهو بحاجة إلى كل ما من شأنه

أن يرضيه، سواء تعلق الأمر بظروف العمل وساعات العمل والأجر...

أي كمتغير ذات تأثير

مباشر أو غير مباشر عليه، وفي ذلك دليل على أن الرضا الوظيفي العام يمكنه من تحديد الرضا الجزئي.

يعتبر الرضا الوظيفي متغيراً لجملة المشاعر التي تولد لدى الفرد نحو عمله، وبهذا تكون درجة

الرضا العام تعتبر عن النتيجة النهائية لدرجات الرضا الفردية من مختلف جوانب عمله.²³

الفرع الثالث : مدخل لدراسة الرضا الوظيفي و أهميته:

1 - مدخل لدراسة الرضا الوظيفي:

تستعمل مفاهيم في حياتنا العملية مهمة ومنها الإبداع في العمل والتفاني

الخلق والابتكار لكما هو جديد، ويمكن أن نستكشف أن المؤسسة سبب المبدعة

تبرز من خلال الأفكار الحديثة التي تقدمها وهي التي لا تتعب وتملأ وتفرض

الحوافز السخية للعاملين في المؤسسة ليوصلها إلى هذا الجديد.

²³ عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2006-2007

مستواهم²⁴

ويتصل بالتفكير الاستراتيجي قدره المؤسسة التربوية على وضع الحلول والخطوط المستقبلية للتطور والاهتمام بالعاملين في تلك المؤسسة وتحسين والرضا الوظيفي موضوعه واستحوذ في

التنظيمات والدراسات منذ البدء في التفكير بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات.

ويعتبر الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تثير قلقها علماء النفس

العامو علماء النفس الإداريين بالبحوث الاستقصائية ويشير لكوفي هذا الصدد إلى أنه حتى عام 1976 قد ظهر تأكراً من ثلاثاً لأفكاره وبحوثه في هذا الموضوع (1979).

كوظيفة إنسانية التي تعتبر سبب وجود الإنسان فهو يتعلم ويكتسب

المهارات ويتطور هاو ينمي قدراته على أداء العمليات من خلال العمل.

فالشخص الذي يرضى عن عمله أكثر إبداعاً وأكثر عطاءً من من يمله غير

الراضي عن عمله وقد دللت الكثير من الدراسات والبحوث أن الذين يرضون

بمستوى رضاهم المهني يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن

الذات وقد ينسحبون من المجتمع بامم يعانون هم من توترات قديمة من

البعض العدو انهم وجهوا الذات ونحو الآخر بينين ما تأسد المهنة على

تحقيق أهداف الشخصية وانهم انخلات ما تأسد عدها ما كانت المهنة وبين تلك الأهداف التي تتناسب مع قدراتها الفعلية²⁵

وفيدراستقامتها أحد العلماء حدد فيها عدد من العناصر التي تشكل الرضا

الوظيفي من أهمها (الأمن والاستقرار، الراتب، الاستقلالية، استغلال القدرات،

إنجاز، السلطة، سياسة العمل، التقدم الوظيفي، استغلال القدرات).

أما الباحثان (كروكيت، براغليد) أظهرت دراستيهما أن إشباع

حاجات الأفراد قد يرفع من إنتاجهم وجرهم ومقابلات أعداد كبيرة من موظفي

الشركة استنتجوا من خلالهم أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة عوامل:

1- مدى اعتراف العاملين وفخرهم بانتمائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها.

2- الرواتب والأجور والترقيات والإنجازات وما تحققه من إشباع الحاجات الاجتماعية للعمالين.

3- طبيعة المهمة التي يقوم بها العاملون.

²⁴ القروبي، محمد قاسم، إدارة الأفراد المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، عمان، 1991، ص 259

²⁵ الدليمي، أحمد وكرم ناصر: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. دار الأوتلنشر، ط الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 129

4- السياسة الإدارية المالية التي تتبناها المؤسسة.

2 – أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه وظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العامل يؤدي إلى ²⁶:

-رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة .

-زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

-تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعي.

المطلب الثاني: الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي عنصرا هاما لتحقيق الاهداف المسطرة و لهذا يجب دراسة كل الجوانب المتعلقة به بغيت الوصول الى ما نريد تحقيقه.

الفرع الأول : المتغيرات و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول او رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات

المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة و يحددها (بدر) إلى خمسة عوامل هي ²⁷:

²⁶ بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم

علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012، ص 6، 7،

²⁷ سالم تيسير الشرايدة، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.100

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغالوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن ، الراتب، و التثبيت في الخدمة، و فرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، (الزملاء رؤساء، ومرؤوسين)

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، و درجة إثرائها، وتتمثل في تنوعأنشطة الوظيفةرأسيا و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدىاكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفةو مدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ) و النظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته فياتخاذ القرارات المتعلقة، والمستوى الإداري للوظيفة.

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

4. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهلالعلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. وفي نفس الاتجاه يرى (عبد الخالق) أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلقالرضا الوظيفيو تحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي:

1 -العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

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

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين

2 -العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته و ما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبطبالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

أ. الرضا عن نظم و أساليب و إجراءات العمل

ب. الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته

ج. العلاقة مع الآخرين في محيط العمل(رؤساء، زملاء، مرؤوسين)

3 -العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله،ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي و الانتماء البيئي لبعض العاملين(إلى الريف أو المدينة) لهاأثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرةالمجتمع الى الموظف ومدى

تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته.

الفرع الثاني: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي :

يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا عن العمل بالأساليب التالية :

الراتب : قد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل و لكنهم يتفقون جميعاً على أهميته .

الرعاية الصحية :تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة و تتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشأ المؤسسة مركزاً طبياً يوفر العلاج المجاني ، أو تتعاقد المؤسسة مع أحد المستشفيات الخاصة .

الرعاية الإجتماعية : هذه الرعاية الإجتماعية عادة ما تنضوي تحت ما يسمى بشركات التأمينات الإجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال و تصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات .

حضانة الأطفال : تعتبر حضانة الأطفال أشق مهمة تواجه المرأة العاملة نظراً لعدم قدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم و دورها كعاملة ، و ما يثبت ذلك الإحصائيات التي تبين بأن نسبة أو معدل غياب النساء أكثر من الرجال ، و مع زيادة نسب النساء لجأت المؤسسات و الشركات إلى إنشاء دور الحضانة لرعاية اطفال الأمهات العاملات .²⁸

الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي :ينصب تحليل النظم السوسولوجيا على موضوعات محددة تتزايد بتزايد تقدم المجتمعات أو في دور التطور السائد في جميع المجالات سواء الصناعية ،التجارية ، الفلاحية أو الإدارية و غيرها من القطاعات ، و خاصة في عالم اليوم التي تقدم فيه وسائل الإتصال تقدماً كبيراً بين لحظة و أخرى ، و بالتالي يتزايد الإهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين الظواهر الإجتماعية في المجتمع.و لعل الرضا أحد أهم الإتجاهات بحيث يؤدي إلى الإشباع في مقابل الحرمان و من هنا تتدخل الوسائل و الغيابات لتحديد هذا المفهوم ، و على هذا الأساس فإن التركيز فيما يلي سيكون على ايضاح الأبعاد السوسولوجية و الوسائل المحققة للرضا داخل التنظيمات .و من بين الأبعاد السوسولوجية نذكر على التوالي :

²⁸ محمد شحاتة ربيع ، أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ط3 ، 2006

نوعية المهنة : إن المؤسسة تحتوي على مجموعة من المهن المرتبطة فيما بينها وظيفيا , فمنها ما هو ذهني كالإدارة , و منها ما هو روتيني كالأعمال الكتابية , و الأعمال المعاونة و ما شابهها , و منها ما هو إبتكاري , و منها ما هو جهد عضلي و جسدي , فكل من هذه المهن تتطلب جهدا معيناً للقيام بها , فبناءً على ذلك فإن مدة ساعات العمل و كمية الجهد المبذول من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي أو عدمه²⁹.

الثواب و العقاب : إذا كان الإنسان جادا في عمله و وفيا لمؤسسته , فإنه يثاب على هذا الجهد و الولاء , أما إذا كان عكس ذلك , فإنه يعاقب . و من أهم وسائل الثواب نذكر منها ما يلي :

المكافآت المادية : إن المكافآت المادية في نظر " فريدمان " من أهم العوامل التي تتحكم أو تحدد معيار الرضا الوظيفي حيث يحددها فيما يلي : الأجور و المرتبات المكافآت. العلاوات الدورية و التشجيعية. الحوافز الخصومات المالية : في حالة التأخر الكثير , الغياب , الفعل الجسيم أو الهروب.

المكافآت غير المادية : إن للمكافآت غير المادية دورا معتبرا في الرفع من معنويات العاملين و الوصول به إلى درجة عالية و معينة من الرضا الوظيفي , حيث أنه يحس بدرجة معينة من التقدير و الإهتمام , و هذا ما يزيد ولاء للمؤسسة نذكر منها على سبيل المثال :شهادات التقدير. لوحة الشرف. و ثمة أمور أخرى في شكل أنشطة تساهم بالوصول بالعامل إلى حالة الرضا , كالأنشطة الرياضية و الجمعيات الإستهلاكية و المستوصفات العلاجية منخفضة التكاليف.

التفاعل الإجتماعي : يعتبر أحد أهم الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي . ففي المؤسسات سواء الإجتماعية كانت أو الإنتاجية يتجسد هذا التفاعل , فالعلاقة مثلا بين الرئيس و المرؤوسين , تكون النتيجة الملموسة في النهاية من هذه العلاقة الزيادة الكمية أو النوعية في الإنتاج , و بالتالي الحصول على المكافآت المادية أو المعنوية أو ما شابه ذلك

و قد تكون مثل هذه العلاقات سببا في نقص الإنتاج أو تدهور الأوضاع بين الإدارة و العمال , أو حتى بين العمال فيما بينهم , و ذلك بالإيجاب أو السلب³⁰.

الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و كيفية قياسه و طرق زيادته :

²⁹ حجارة عطية حجارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2002 ، ص 198 .

³⁰ حجارة عطية حجارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 198 .

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و مما لا شك فيه ان هذه النظريات قد ارسيت مبادئ هامة و اساليب فنية وافكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظرياتو فائدتهاالدراسية سنقوم باستعراض اهم هذه النظريات على النحو التالي:

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Maslous Abraham):

تعد النظرية الإنسانية او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و اكثرها شيوعا منذ ان تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945 م، عمد نشر أبرام ماسلو كتابه « الحافز والشخصية »، و ترى هذه النظرية التي اوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، و انما ثمة دوافع اسمى من ذلك لا تقل اهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و ان حاجات الافراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة الى الاسبقية التي تحظى ا هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما اريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن ان تندرج الشكل التالي:

الشكل 4 : أساليب تحقيق الرضا الوظيفي



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع
عمان 2011، ص 219

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرام ماسلو كالآتي³¹ :

³¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ، ص 219 ، 218

- الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية): وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.
 - حاجات الأمن: وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... إلخ.
 - الحاجة إلى الانتماء: وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
 - الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... إلخ.
 - الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.
- والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما قلقت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

2. نظرية ذات العاملين (Two-Factor Théory) :

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Herzberg Frederic) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي³².

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي³³.

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل 5 : محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



المصدر : صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 464

³² عبد الباري إبراهيم درة + زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 392

³³ جيرالد جرينج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص. 208.

3. نظرية التوقع (Expectancy theory):

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Vroom. H Victor) في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الباحثين، و قد طورها في اواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال لولر ادوارد (Edward F. Lawler) وبورتر (Lyman W. Porter)³⁴. و تقوم هذه النظرية على اساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير "والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه³⁵. و بعبارة اخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي³⁶:

أ. الجاذبية للمنفعة: و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافاة التي يحققها فيعمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

ب. الارتباط بين الاداء و المكافاة: و هي درجة اعتقاد الافراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء .

ت. الارتباط بين الجهد و الاداء: و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء .

و تفترض نظرية التوقع الآتي³⁷:

³⁴ عبد الباري ابراهيم درة+زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص398

³⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخلينا للمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص 154

³⁶ محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 80

³⁷ إحسان دهش جلاب، إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير مرجع سبق ذكره، عمان، 2011، ص228

- يمتلك الافراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج .
- يختار الافراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة .
- يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

4. نظرية القيمة (Value Théory):

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (louckeEduin) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريد³⁸ .

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي³⁹:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بينما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

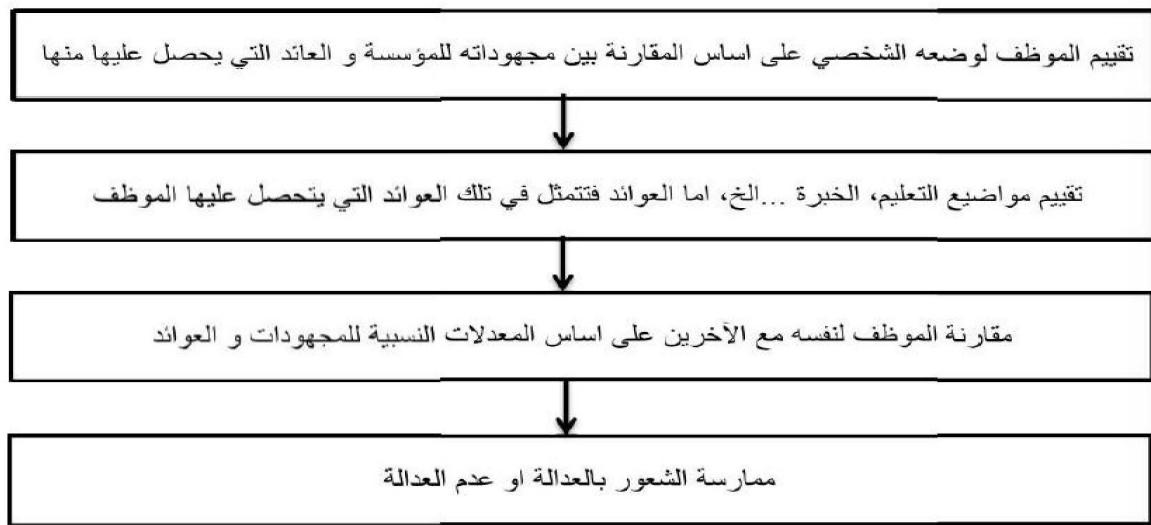
³⁸ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201

³⁹ جيرالدجرينج +روبرتارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، صص 209، 210.

5. نظرية العدالة (Equity Theory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacyadms) و ذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات . وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.⁴⁰ وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل 6 : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غري علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص

⁴⁰ محسن علي الكبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005، ص 309

6. نظرية اكس (X) و أي (Y) لدوغلاس ماكريجور :

قدم العالم دوغلاس ماكريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من و ان هاتين، (Y) و اي (X) السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية اكس النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين.

أ. نظرية اكس (X) : و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل
- العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان الى العمل
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل
- الاجر و المزايا المادية الاخرى هي اهم حوافز العمل

و على اساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط و الاساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الاشراف المحكم على العاملين وسائلها، و هذه السياسة وضعت لتناسب ا و نفت تلك الصفات التي تم الصاقها افتراضات ظالمة في سلوك الافراد اثبتت العلوم الاجتماعية بطلا ا اهدار لما تنتجها الادارة من خطط بالبشرية، و جاءت بان هذه صفات البشر الموروثة و لا من طباعه، بل ا دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

و من هنا فان العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على ا و يصبحون ادوات معطلة للعمل و هذا م و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون □ سل و كيا عكس ما يريد الوصول اليه و هو ان يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و افكارهم، بما يعود بالنفع عليهم و على الانساق الاخرى التي يتعاملون معها.

ب . نظرية أي (Y) : هذه النظرية الى جانب ايمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني و هذه الافتراضات :

- ان الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة.
 - ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، اذ ان العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الاهداف التي التزم بها.

- ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
 - يعمل الانسان املا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و ان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات.

و بالنظر الى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد انها اكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) و ذلك لان نظرية (Y) ترى ان الافراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و ايجاد نوع من الابداع و الرغبة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، و هذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى الى تحقيق ذاته و تحقيق الاهداف المتفق عليها، و اكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل و على العمل و على المؤسسة بل على المجتمع كله.⁴¹

كيفية قياس الرضا الوظيفي:

لقد استخدمت العديد من الأساليب العلمية لقياس الرضا ، وهي في الحقيقة أساليب لا تختلف عن المناهج المستخدمة لقياس الاتجاهات ، و يمكن هنا الإشارة إلى مجموعتين من مقاييس الرضا :

مقاييس موضوعية : تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له ، و يغلب عليها الطابع الموضوعي باستخدامه وحدات قياس موضوعية لدراسة سلوك الأفراد ، و تفيد في التنبيه إلى مشكلات خاصة بالرضا ، لكنها لا تتوفر البيانات التفصيلية التي تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلة ، نذكر منها :

مؤشرات الغياب : عند الحديث عن الغياب يجب أن نستثني الحالات القاهرة التي تكون الظروف الطارئة سببا فيها ، كالمرض ... ، و لقياس معدل الغيابات تستخدم الطريقة التالية⁴² :

معدل الغياب خلال فترة معينة = $\frac{\sum \text{أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$

مؤشرات ترك الخدمة : يمكن استخدامه بمحض الإرادة ، أو ما يسمى بالاستقالة لقياس مستوى الرضا ، على اعتبار أن بقاء العامل و تمسكه بوظيفته هو مؤشر عن ولائه ، و يحسب كالآتي⁴³ :

⁴¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2005، ص 68

⁴² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 405

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = (عدد حالات ترك الخدمة الاختياري خلال الفترة/إجمالي عدد الأفراد العاملين أثناء منتصف الفترة)×100

مقاييس ذاتية : و تستخدم أساليب تقديرية ذاتية , باستفسار مشاعر الأفراد اتجاه العوامل المختلفة للعمل , أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم . حيث يستخدم عدة طرق و أساليب منها : طريقة الفواصل المستوية لتارستون, التدرج التجمعي لليكارت, الوقائع الحرجة لهرزبرغ

طريقة التدرج التجمعي لليكارت : أو ما يعرف بالمقياس ذو السبع درجات و تتمثل في مجموعة من العبارات حيث يطلب من الفرد وضع درجة الموافقة عليها مثل , هل أنت موافق على حسن استقبال المؤسسة؟⁴⁴

- موافق بشدة .
- موافق إلى حد ما .
- موافق .
- محايد .
- غير موافق.
- غير موافق إلى حد ما .
- غير موافق بشدة .

طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ:تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو

العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

⁴³محمودية شهيرة، محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير فيالعلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر،

طريقة تقسيم الحوافز (عناصر الرضا الوظيفي) :

تعتمد أساسا على مجموعة من الحوافز المادية أو المعنوية , بحيث يتم بناء الأسئلة على مجموع الحوافز التي يمكن أن تقدمها المؤسسة , و سوف نستعرض أشهر طرق تقييم الحوافز التي قدمها الباحثون و المفكرون .

معدلات القياس و الرد على الأسئلة : و من بين هذه الطرق نتطرق إلى ما يلي :

- الأجنحة الوصفية للعمل .
- قائمة استقصاء جامعة مينسوتشا .
- المقياس العام للعمل .
- المقابلات الشخصية .
- طريقة الفواصل المستوية .
- طريقة الفروق ذات الدلالة .
- طريقة الوقائع الحرجة ل "هيرزبرغ" .

المطلب الثالث : مسببات و نتائج الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين

نتطرق في هذا المطلب و من خلال ما سبق الى تحديد مسببات و نتائج الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين

الفرع الأول : مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى مجموعتين : اولهما مسببات خاصة بالتنظيم، و ثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

1. المسببات التنظيمية للرضا: على ضوء ما سبق يمكن القول ان هناك بعض العوامل التي يمكن ان تساهم غالبا في

شعورنا بالرضا الوظيفي، و اهمها ما يلي:

أ. نظام العوائد : مثل الحوافز، و المكافآت، و الترقية، و يشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، و بالشكل العادل.

ب. الاشراف : ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الامر هنا يعتمد على ادراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

ت. سياسات المنظمة : و هي تشير الى وجود انظمة عمل و لوائح، و اجراءات، و قواعد تنظيم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل يبسر العمل و لا يعيقه.

ث. تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الالهية، الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

ج. ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من اهم هذه الظروف ما يمس الاضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة و غيرها⁴⁷.

ح. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية : وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، و يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة⁴⁸.

خ. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم : فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماما كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

د. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد : لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان

⁴⁷ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 202

⁴⁸ حسرتاوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181

مما ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة⁴⁹.

2. المسببات الشخصية للرضا :

أظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك اناس بطبيعتهم و شخصيتهم اقرب الى الرضا او الاستياء، و من اهم هذه المسببات مايلي⁵⁰ :

أ. **احترام الذات :** كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتداد برايه، و احترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل . اما اولئك الاشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم، او عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

ب . **تحمل الضغوط :** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كلما كان اكثر رضا، اما اولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

ت . **المكانة الاجتماعية :** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، او الوظيفية او الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، اما اذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الاقدمية زاد استياء الفرد.

ث . **الرضا عن الحياة :** يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم، اما التعساء في حياتهم عادة و الغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة الى عملهم.

الفرع الثاني : نتائج الرضا الوظيفي :

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية :

1. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

⁴⁹ جبر الدجبر بنر جورو و برتبارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 213 ، 214

⁵⁰ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 263

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، و الفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح. و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

و بشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة اذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب او ان الحضور ليس اجباريا، و ربما كان السبب في ذلك ان الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فاذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل او الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك او يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، اما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره الى العمل تتبعه عواقب سلبية.

3. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس. و أيا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الاصابات بيندرجة الشعور بالرضا عن العمل.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل :

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل

فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.⁵¹

5. الاستغراق الوظيفي :

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ.⁵²

الفرع الثالث : علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

تعتبر هاته العلاقة اساس موضوع دراستنا و هي ما سنحاول تحليله من خلال الدراسة الميدانية لكن من حيث البعد النظري التحليلي تظهر العلاقة وثيقة جدا خاصة و انه من المهم جدا بالنسبة لبعض الموظفين اثبات كفاءاتهم و قدرتهم على اداء العمل بطريق اكثر فعالية و بالتالي يتحقق هذا الامر من خلال التكوين و مما يخلق عند الموظف نوع من الاعتزاز و الافتخار بالذات و بالتالي يترجم كرضا وظيفي و قناعة بما يقدمه لوظيفته و على هذا الاساس نري بان العلاقة بين هذين العنصرين هي علاقة طردية بمعنى ان التأثير على التكوين و طريقتة و محتواه لها دور كبير في تحقيق رضا الموظف عن وظيفته او عدم رضاه وبالتالي يجب على اي مؤسسة الاخذ بعين الاعتبار هاته العلاقة بجدية اكبر.

خاتمة الفصل الأول :

⁵¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، صص 204، 205

⁵² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط 2، 2008، ص 473، 474

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين نظرا لاعتباره من أهم الوظائف في المؤسسة الحديثة ، فهو ضروري لبناء قوة بشرية منتجة, فنشاط التكوين يستهدف تنمية المهارات و المعارف لمواجهة الاحتياجات الحالية و المستقبلية التي تتطلبها المؤسسة.

فيما يخص دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي في مجالات العمل المختلفة فقد توصلنا إلى أنه موضوع هام و حساس جدا , كونه يتعلق بمشاعر و أحاسيس الفرد اتجاه العمل الذي يمارسه و العلاقة القائمة بين هذه الأحاسيس المؤثرة سلبا أو إيجابا على مستوى الرضا لديه من ناحية و العلاقة القائمة بين مستوى الرضا لديه و مستوى دافعيته للإنجاز و نوعية أداء من ناحية أخرى .

وسنعرض في الفصل الثاني أهم الدراسات السابقة والحديثة التي تناولت موضوع التكوين وأثره على الرضا الوظيفي، أما الفصل الثالث والمتمثل في الدراسة ميدانية سنقدم تفسيراً عن التكوين و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

تمهيد:

وفيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع، تطرقنا إلى بعض الدراسات المشابهة له بشكل كبير، والتي وضحت الرضا والتكوين في الوظيفة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسات العلمية السابقة التي شملت بعض جوانب هذا الموضوع و أهم ما يميز دراستنا الحالية عن هذه الدراسات .

الدراسات:

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية " في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، نموذجاً، من إعداد الطالبة: بودوح غنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية (2005،2006) جامعة خيذر بسكرة.

1- هدف الدراسة :

أ- هدف علمي : جمع معلومات وافرة ومتنوعة و القيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لمنظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية و أهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
ب-هدف عملي: الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة والمستشفيات خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال عملية التكوين المتواصل

2- تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي :

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟
والذي ينبثق منه التساؤلات الآتية :

ما أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية؟

-ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

-هل تواكب البرامج المستجدات المعلوماتية الحديثة؟

-هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

3-عينة الدراسة: تم اختيار العينة في البحث بطريقة مقصودة وهي عينة طبقية.

4 -منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية" فان المنهج المستخدم هو " المنهج الوصفي"

5 -الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات: أ-المقابلة: تم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة .
ب-الملاحظة: تم استخدام الملاحظة البسيطة المباشرة .

ج -الاستبيان: تم صياغة الاستبيان التجريبي الذي طبق في الميدان على عشرة أفراد .

د-السجلات والوثائق: اعتبرت الباحث من الأدوات المستعملة في جمع البيانات

6 -نتائج الدراسة: بالنسبة للتساؤل الأول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في مستشفى بشير بن ناصر، ببسكرة كأحد المؤسسات الصحية كانت النتيجة المتوصل إليها أن إشكالية تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الركائز التي لها تأثير كبير في عملية التغيير والتطوير فهذه المؤسسات الحية تركز على تطور الجانب المادي من التغيير (التجهيزات والوسائل) وتهمل العمل الأهم والأهم وهو العنصر البشري.

-بالنسبة للتساؤل الثاني المتعلق بطبيعة ونوعية البرامج التكوينية تمثلت أساسا على تكوين الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة بناء على ما تحتاجه في تخصصات، والهدف من ذلك تدارك النقص الذي يعاني منه المستشفى في تخصصات معينة.

-أما التساؤل الثالث فيما يخص مواكبة المستجدات المعلوماتية الحديثة في هذا المجال عدم تبني المستشفى الإستراتيجية طويلة المدى للتكوين المتواصل .النتيجة الخاصة بالتساؤل الرابع فيما يخص تحقيق البرامج للأهداف المرجوة من العملية التكوينية فا الدراسات أثبتت غياب هذا العامل مع المرضى والذي يظهر لدى فئة الشبه الطبيين .

7 -التعليق على الدراسة: في التساؤل الأساسي لم تذكر الطالبة مكان إجراء الدراسة من خلال الموضوع حيث من الواجب إن يكون :هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بن ناصر نموذجا؟ في أدوات جمع البيانات وظفت المقابلة قبل الملاحظة في حين يكون العكس فالملاحظة تسهل عملية المقابلة وتمكن الوصول إلى أمور لم يفصح عنها.

8 -أوجه الاستفادة من الدراسة: ساعدتنا الدراسة فيما يخص المتغيرين التكوين المتواصل الثاني الموارد البشرية باعتباره عنصرا أساسيا في موضوعنا وخاصة بالنسبة للمراجع المعتمدة وهذا ما ساعدنا في الجانب النظري.

الدراسة الثانية :

تطرقت دراسة الطالب عمر بلخير جواد من السنة الجامعية 2015/2014 لموضوع دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال مذكرة دكتوراه في مجال العلوم الاقتصادية تخصص تسيير حيث تم طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية :

يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية و الأداء في شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة .

و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى أهم نتيجة و التي تمثلت في أن تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت و مشتقاته سعيدة يؤثر على أداء المؤسسة و هذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السرية.

الدراسة الثالثة :

تطرقت دراسة الطالب و الباحث صبيان إيمان في السنة الجامعية 2012/2011 في تلمسان لموضوع مهم و الذي يتمثل في أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال رسالة دكتوراه حيث تم طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء الموارد البشرية ؟
و للإجابة على هذه الإشكالية تم عرض فرضيتين هما :

– الرضا الوظيفي مرتبط بالتحفيزات المادية أكثر من التحفيزات المعنوية .

– هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الأداء .

و قد خلصت هذه الدكتوراه إلى مجموعة من النتائج و التي تمثلت فيما يلي :

- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل و الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة .
- يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية .
- رفع مستويات الرضا الوظيفي من خلال تحسين الظروف الداخلية و الخارجية.

الدراسة الرابعة:

تطرقت دراسة الطالب عارف بن ماطل الجريد الشراري من السنة الدراسية 2007/1428 في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية لموضوع مهم تحت عنوان التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف و ذلك من خلال رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية , حيث تم طرح الإشكالية التالية :

- ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ؟

و على إثر هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من الفرضيات للإجابة على هذه الإشكالية و تمثلت في :

- ما مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية ؟
- ما هي العلاقة بين الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين ؟

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف .
هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفي .
الدراسة الخامسة:

تطرقت دراسة الطالب محمد الحسن التيجاني يوسف في مجال الموارد البشرية و ذلك في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لموضوع مهم و واسع تحت عنوان التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة و قد قام الباحث بطرح الإشكالية التالية :

- ما هو أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية ؟

و من خلال هذه الإشكالية قد عرض الفرضية التالية لحل هذه الإشكالية :

- ما مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة و بين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟

و خلصت دراسته إلى النتائج التالية :

- أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما .
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و ين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل .

الدراسة السادسة :

تطرقت دراسة الدكتور شليل عبد اللطيف من السنة الجامعية 2009/2008 لموضوع من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة و ذلك من خلال رسالة لنيل درجة الدكتوراه في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حيث تم طرح الإشكالية التالية :

- كيف للتكوين أن يكون أداة تطوير للتأهيل أساسا؟ هل يساهم في تطوير كفاءات المؤسسة ؟ و هل يعتبر المرجع الوحيد و الممكن من أجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية:

1. **الفرضية الأولى:** تتركز على فكرة ما إذا كان التكوين أداة ضرورية من أجل نقل المعرفة "

ضرورية " غير كافية لتطوير الكفاءات , إنما فعلا غير قادرة على ضمان اكتساب مهارة و سلوك الذين يشكلان عنصرا أساسيا في كفاءة الفرد و أكثر من ذلك بكفاءات جامعية.

2. **الفرضية الثانية :** تقوم على فكرة ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكن أن يكتفي بالطرق

التقليدية (التكوين و التمهين) , تظهر الرجوع إلى الطرق الأقل اتفاقا ضروريا , بالخصوص - le coaching / le E-learning , و هذا راجع إلى كون الكفاءة ليست سوى علبة أدوات من سلوك اتجاه مشاكل من الواجب حلها.

الدراسة السابعة :

تطرقت دراسة الطالب حليس جنيدي من السنة الجامعية 2014/2013 لموضوع الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي و ذلك من خلال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص الإحصاء الاجتماعي حيث تم طرح الإشكالية التالية :

- ما مستوى الرضا الوظيفي و ما علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية :
- هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لصالح أحد المتغيرات الشخصية

و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي أي ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي من أجل تحسين الأداء الوظيفي من خلال معدل قيم المتوسطات الحسابية يلاحظ تداخل العديد من الأبعاد في التأثير على الرضا الوظيفي (العلاقات الإنسانية , الإشراف المباشر, طبيعة العمل , الاتصال) و للعوامل الشخصية التالية (المستوى الدراسي , مكان العمل , الحالة الاجتماعية) أيضا التأثير على الرضا الوظيفي.

الدراسة الثامنة :

تطرق كتاب الدكتور مروان طاهر الزغبي "اختصاصي علم نفس العمل" من كلية الآداب و العلوم الإنسانية قسم علوم النفس - الجامعة الأردنية إصدار 2011 بعنوان الرضا الوظيفي : مفهومه, طرق قياسه, تفسير درجاته, و أساليب زيادة العمل لموضوع الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي و ذلك من خلال دراسة لماهية الرضا الوظيفي , تطوير مقياس عالمي للرضا الوظيفي (مقياس بيتر وور و زملاءه) كما درس مختلف المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي و كذا مختلف الطرق و البرامج التطبيقية لزيادة الرضا الوظيفي.

الدراسة التاسعة :

تطرقت دراسة الطالب بوقطف حمود من السنة الجامعية 2014/2013 لموضوع التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية و ذلك من خلال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في مجال علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل حيث تم طرح الإشكالية التالية :

• كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضيتان التاليتان :

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية .

و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى أهم نتيجة و التي تمثلت في أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة من أجل تحسين مستوى الموظفين و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

الدراسة العاشرة :

تطرقت دراسة الطالبة زكلال يمينة من السنة الجامعية 2013/2012 لموضوع أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في مجال علوم التسيير فرع تسيير المنظمات التخصص تسيير الموارد البشرية حيث تم طرح الإشكالية التالية:

• ما هو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين (العوامل المستقلة مجتمعة) و أداء الموارد البشرية.

و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى أهم نتيجة و التي تمثلت في أن هناك تأثير للتكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية و كذلك

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموارد البشرية .
- وجود دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية و أداء الموارد البشرية .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اختبار المكونين و أداء الموارد البشرية .

دراسة حادي عشر:

لقد أجريت دراسة حول أثر التدريب على الاداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة بالخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة من: 2008-2000 م، وقد كانت عبارة عن بحث تم تقديمه لنيل درجة دكتوراه في إدارة الاعمال للعام الدراسي 2009 م، وهو من إعداد الباحث : احمد بن بشير بن محمد المدني ، بجامعة النيلين السعودية، حيث قام الباحث باختبار الفرضية التالية: توجد فروق ذات دالة إحصائية بين المفاهيم العلمية لمبادئ التدريب السائدة حاليا في المؤسسة وبين المفاهيم العلمية الواجب تطبيقها ، وقد توصل إلى النقاط التالية:

1. تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.
2. عدم ربط التدريب بالمراكز والمكتبات التدريبية والبحثية.
3. عدم تطبيق الاساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
4. عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة.
6. لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.

دراسة ثاني عشر :

دراسة (مصطفى 1989) المتمثلة في دراسة الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة، هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة اشتملت عينة الدراسة على (430) معلما و معلمة منهم (200) معلما و (230) معلمة تم تطوير أداة لغرض هذه الدراسة مكونة من (48) فقرة موزعة على تسعة مجالات: طبيعة العمل، الراتب، الحوافز، الظروف المرتبطة بالعمل، الإدارة المدرسية، الإشراف، العلاقة الطبيعية للعمل مع التلاميذ، المعلم نفسه و الظروف الطبيعية للعمل

أما نتائج هذه الدراسة فكانت كالتالي :

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرضا عن المهنة بين المعلمين والمعلمات في حملة المؤهل الجامعي
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين درجة الرضا المعلمين و المعلمات عن مهنة التعليم
3. وجود أثر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة بين درجات رضا المعلمين و المعلمات عن مهنة التعليم

خاتمة :

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة الذي تحصلنا عليها لهذا البحث قد انحصرت من 2007 إلى 2015 أما دراستنا الحالية فهي تجري في 2018 كما تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة و الدراسات الحالية تناولت بشكل عام موضوع التكوين و الرضا الوظيفي و الدور الذي يلعبه التكوين في التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تعاريف مختلفة و كذلك جميع الدراسات تحدثت عن العلاقة بين التكوين و الرضا الوظيفي و الأداء و تحسينه .

و بذلك نجد أن الدراسة الحالي تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة الذي تم عرضها فيما سبق و في ضوء العرض المختصر للدراسات السابقة لاحظنا ما يلي :

اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة كما الأغلبية الاستيعاب لجمع المعلومات و هذا ما سنقوم بإتباعه في الدراسة الحالية بعون الله سبحانه و تعالى و توفيقه .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية:

مقدمة الفصل الثالث:

بعدما تطرقنا فيما سبق من الفصلين إلى الجانب النظري لدور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي و إلى الدراسات السابقة و التي تطرقت إما للتكوين أو الرضا الوظيفي , سنحاول من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لمسح الأراضي بتلمسان حيث سنقوم بتقديم عام و شامل للمديرية كما سنحاول تحليل نتائج الدراسة الميدانية للوصول إلى توضيح دور و أثر التكوين على الرضا الوظيفي.

بناء على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية مسح الأراضي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات.

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية مسح الأراضي:

في هذا التقديم سوف نقوم بالتعريف بالمديرية ، أهداف ومهام الوكالة ، موقع المديرية وهيكلها التنظيمي ودور مكاتبها و كذلك تعريف عملية مسح الأراضي .

المطلب الأول: التعريف بالمديرية:

تعريف عام للوكالة الوطنية لمسح الأراضي :

لقد تأسست بموجب المرسوم تنفيذي رقم 89-234 مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق ل 19 ديسمبر سنة 1989 المعدل والمتمم بالمرسوم تنفيذي رقم 92-63 مؤرخ في 8 شعبان عام 1414 الموافق ل 12 فبراير سنة 1992 المتضمن إنشاء وكالة وطنية لمسح الأراضي

والوكالة الوطنية لمسح الأراضي حسب هذا المرسوم هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي تخضع لوزارة المالية (الاقتصاد سابقا) وهي بدل مكاتب المسح الموزعة عبر الولايات، وتناط بها جميع الصلاحيات التي كانت سابقا من مهام إدارة أملاك الدولة.

إن التنظيم الحالي هو الموافق للقرار الوزاري المشترك بين السيد وزير المالية والسيد المدير العام للتوظيف العمومي مفوضا عن السيد رئيس الحكومة والمؤرخ في 17 أبريل سنة 2002 والذي ألغى القرار الصادر في 9 جويلية 1994 ويضم التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي، على المستوى المركزي ثلاث مديريات، تعمل تحت سلطة المدير العام الذي يساعده مدير دراسات مكلف بالبحث والمناهج ورئيسا مشروع، تضم هذه المديريات ثماني مديريات فرعية والتي يعمل تحت إمرتها 18 مكتبا. أما على المستوى الجهوي و ألولائي فيحدد عدد المديريات الجهوية لمسح الأراضي بثمان مديريات، ويحدد حجمها، ويتم إنشاؤها بموجب قرار من وزير المالية. أما على المستوى ألولائي فتصنف حسب أهمية مهامها إلى صنفين ومن أجل تحقيق أهداف الوكالة تقوم الدولة بتزويدها بالوسائل المادية والبشرية والهيكلية اللازمة لأداء مهمتها في إطار السياسة العقارية للبلاد.

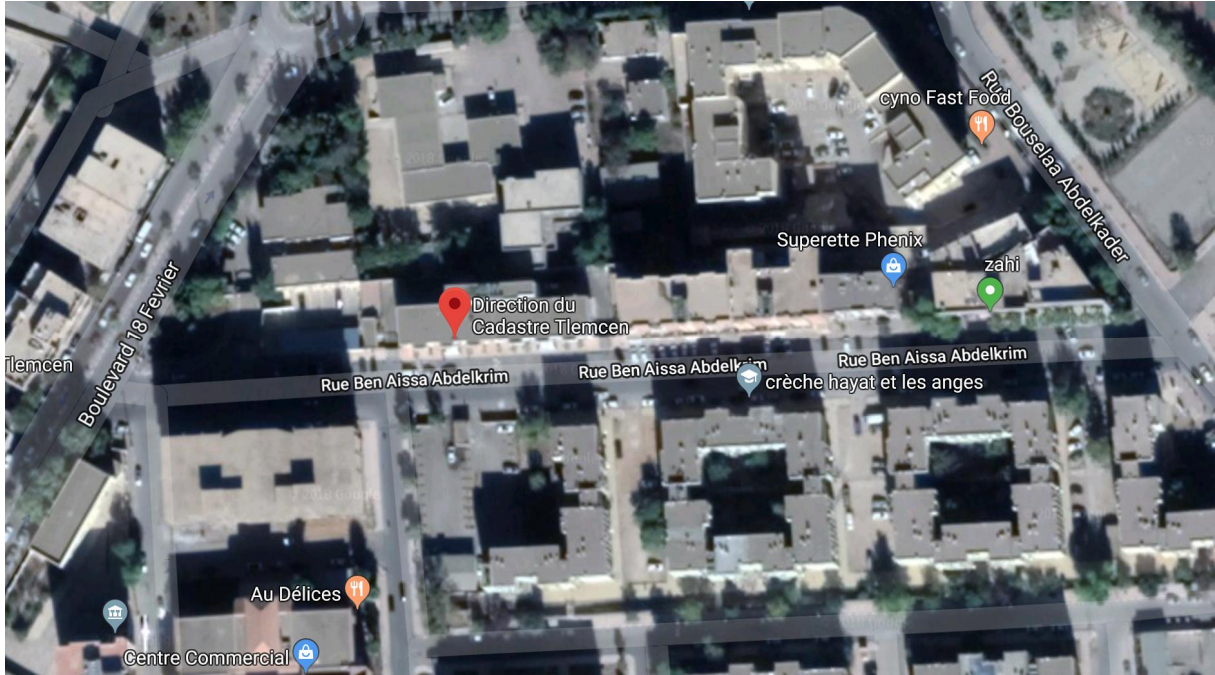
الفرع الأول : أهداف ومهام الوكالة :

تتولى الوكالة عدة مهام في مجال إعداد مسح الأراضي العام، كتنفيذ أعمال التحقيق العقاري المتعلقة برسم الحدود والطبوغرافيا بأساليب أرضية أو بالتصوير المسامي الضوئي، والسهر على ترقيم العقارات الممسوحة في السجل العقاري إذ تعمل على المساعدة في إنشاء البطاقات العقارية التي تسمح

بتكوين السجل العقاري وتبادل المعلومات بينها وبين إدارة المحافظة العقارية، وكذا تحضير العقود والملفات المتعلقة بأشغال لجان المسح ورسم الحدود المنصوص عليها في إطار التنظيم الذي يخضع له إجراء إعداد مسح الأراضي، إلى جانب تولي الكتابة داخل لجان المسح التي تنشأ بمناسبة إجراء المسح في بلدية ما، و تحرير مخططات المسح العام للأراضي والوثائق الملحقة بها وضبطها باستمرار ،كما تعمل الوكالة على مراقبة الأشغال التي ينجزها المساحون ومكاتب الدراسات الطبوغرافية الخواص لفائدة الإدارات العمومية، و تنظيم الأرشيف وتقديم الاستشارات حول الأسئلة المقدمة من قبل الجمهور مع العمل على نشر وتسليم الوثائق المتعلقة بالمسح، و أخيرا يمكن أن تكلف الغير وفق قانون الصفقات العمومية، من ذوي الخبرات للقيام بعمليات المسح لحسابها. هذا وقد تكلف الوكالة هذه، بصفة استثنائية من طرف وزير المالية للقيام لحساب الدولة بعملية الجرد العام للعقارات التابعة لأملاك الدولة سواء كانت خاصة أو عمومية وفي هذا الإطار تقوم بإعداد الأساليب والمنظومات الحديثة لتسيير هذا الجرد وضبطه بانتظام، و إنتاج بيانات إحصائية وبصفة دورية تعكس قوام الممتلكات العقارية التابعة للأملاك الوطنية، وتنظيم المعطيات التي تسمح بتكوين جرد عام لعقارات الأملاك الوطنية ومعالجتها .

الفرع الثاني : موقع المديرية وهيكلها التنظيمي ودور مكاتبها :

1-موقع المديرية : تقع مديرية مسح الأراضي لولاية تلمسان ب 10 شارع بن عيسى عبد الكريم إمامة منصور تلمسان .



بها 5 ملاحق :

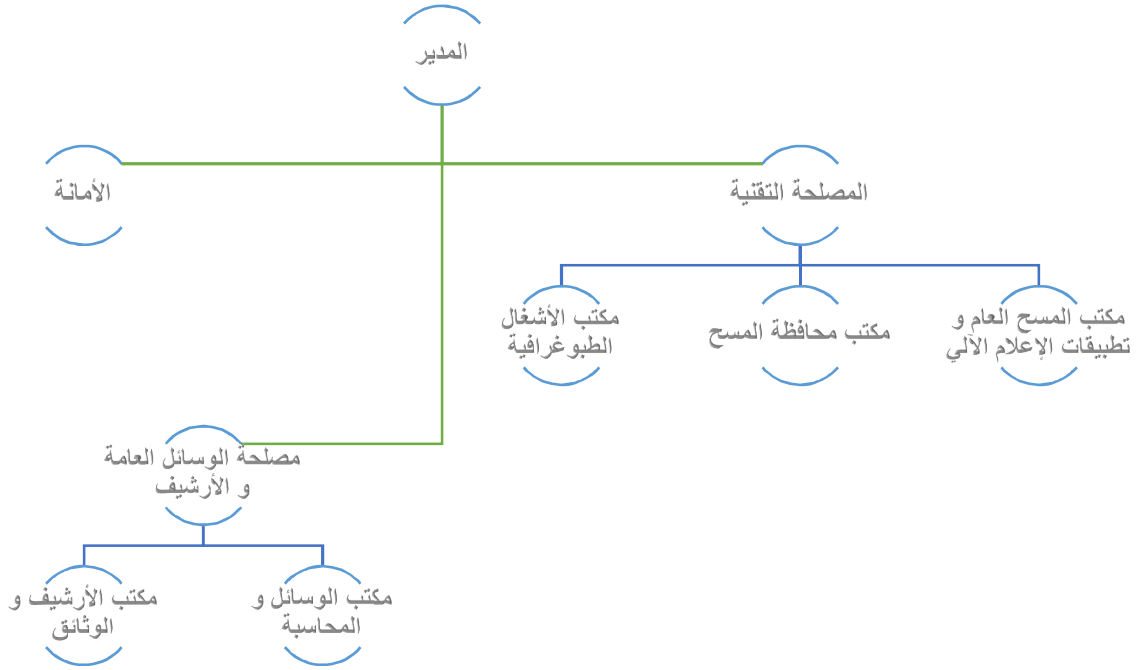
1. ملحقة بدائرة مغنية .
2. ملحقة بدائرة الغزوات.
3. ملحقة بدائرة الرمشي.
4. ملحقة بلدية باب العسة.
5. ملحقة بدائرة تلمسان.

عدد العمال والموظفين:

- ❖ المدير
- ❖ 01 مهندس دولة إعلام الآلي
- ❖ 01 مهندس رئيسي
- ❖ 15 مهندس
- ❖ 02 مفتش
- ❖ 26 مراقب
- ❖ 06 عون معاينة
- ❖ 04 تقني سامي في الإعلام الآلي
- ❖ 02 عون تقني في الإعلام الآلي
- ❖ 01 محاسب
- ❖ 01 عون مكتب
- ❖ 08 سائق سيارة
- ❖ 02 عون الأمن ووقاية
- ❖ 02 حارس
- ❖ 03 منظمات
- ❖ 10 موظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل

2- الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي بتلمسان:

الشكل 7 : الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي



المصدر : مديرية مسح الأراضي - تلمسان.

تعريف عملية مسح الأراضي:

المسح هو إجراء قانوني إداري يهدف إلى المساعدة في تعيين حدود الملكيات العقارية والمساعدة على إعطاء سندات الملكية وقد عرفه البعض بأنه عملية تقنية وفنية وقانونية وثابتة تقوم بها جهة رسمية بهدف وضع نظام عقاري عصري له ركيزة مادية و تقوم عملية مسح الأراضي على :

- الرسم البياني على مخطط لكل العقارات المبنية والغير المبنية
- التحقيق والتدقيق في المعلومات الخاصة بالطبيعة المادية وطبيعة شغل الأرض ونمط الاستغلال الملاك وأصحاب الحقوق الظاهرين في الميدان .

وتلعب عملية مسح الأراضي دورا ضريبيا من اجل اقتطاع الضريبة العقارية وهو السبب الرئيسي لتأسيس مسح الأراضي في العديد من الدول لكن في الوقت الحالي أصبح له دورا أهم في تهيئة الإقليم وتنظيم الملكيات وغيرها.

3- مهام مديرية مسح الأراضي لولاية تلمسان

إن لمديرية مسح الأراضي بولاية تلمسان مهام أساسية ومهمة وهي تتمثل كآتي :

1. تنفيذ البرنامج المسكر من طرف المديرية العامة القاضي بإعداد مسح الأراضي العام وتعتبر المهمة الرئيسية للمديرية .
 2. تأسيس المسح العام الريفي والحضري على مستوى كل بلديات الولاية .
 3. رقمته كل الوثائق والمخططات من اجل خلق نظام معلوماتي بياني .sig.
 4. مراقبة أعمال مسح الأراضي وتحين الوثائق المسحية .
 5. الأعمال الطبوغرافية المختلفة لفائدة الهيئات العمومية والجماعات المحلية بإعداد المخططات والأعمال المطلوبة من طرفهم ورفع الطبوغرافي بتحديد الطبيعة القانونية واصل ملكية.
 6. تقييم الأعمال المنجزة وإعلامها لكل من الولاية والمديرية الجهوية والمديرية العامة.
- 4- دور مكاتب مديرية مسح الأراضي بتلمسان :

• مكتب الأشغال الطبوغرافية :

أن دور مكتب الأشغال الطبوغرافية هو إعداد مخطط مسح الأراضي الذي يعطي توضيح البياني لكل أجزاء الملكية المحددة وإضافة إلى كل التفاصيل الطبوغرافية الموجودة في المدان مثل الأشجار وأعمدة الكهرباء إضافة إلى تسميات البناءات و والمساجد وأسماء الشوارع.ولها دور مهم في مديرية مسح الأراضي هي كالتالي:

- ✓ إعداد الأعمال الطبوغرافية المطلوبة من طرف الهيئات والإدارات العمومية
- ✓ إعداد المخطط لامتنصاص كل الطلبات المقدمة
- ✓ تكليف الفرق الطبوغرافية بإعداد الأعمال
- ✓ مراقبة الأعمال المنجزة
- ✓ إعداد وإرسال المحاضر ومصاريح الأعمال إلى الإدارات والهيئات الطالبة للمخططات.

• مكتب محافظة المسح :

- ✓ تحين الوثائق المسحية البيانية والقانونية .
- ✓ التقسيم وانتقال الملكية.
- ✓ التغيرات الخاصة بطبيعة شغل الأرض .
- ✓ مراقبة الوثائق المنجزة من طرف المهندسين الخبراء العقاريين وتطبيق التغيرات.
- ✓ وضع الوثائق المنجزة بالمحافظة العقارية بعد تحينها .
- ✓ القيام بدورات مرحلية لتسجيل التغيرات في طبعة شغل الأرض.
- ✓ إرسال التغيرات المسجلة إلى البلدية سنويا.

• مكتب المسح العام و تطبيقات الإعلام الآلي:

تطبيق برنامج مسح الأراضي العام المسطر ورقمنة الوثائق والمعلومات المسحية وتكمن فيما يلي:

- ✓ الأعمال التحضيرية
- ✓ أعمال التحديد والتحقق ميدانيا
- ✓ إنجاز المخططات والوثائق المسحية
- ✓ مراقبة نوعية الأعمال والوثائق المنجزة رقميا
- ✓ اتخاذ إجراءات من اجل إيداع الوثائق بالبلدية
- ✓ انعقاد لجنة مسح الأراضي وتسليم الوثائق المنجزة للمحافظة العقارية
- ✓ إعداد تقارير تقدم الأشغال
- ✓ المحافظة على الأعمال المنجزة رقميا
- ✓ تسير الموارد المادية والبرامج المعلوماتية

بخصوص أعمال مسح الأراضي فان العملية تفتح بقرار من السيد والي الولاية يتم بعدها إعداد إعلان يمضى من طرف رئيس البلدية المعنية يبين فيها المناطق المعنية بالمشح وتاريخ مرور أعوان مسح

الأراضي يستوجب خلالها حضور الملاك أو ممثليهم لعمليات التحديد والتحقق ويطلب منهم توفير كل المخططات التي يمتلكها والوثائق والعقود الخاصة بملكياتهم .
تنشأ على مستوى كل بلدية لجنة مسح الأراضي تكون هي الأخرى بموجب قرار ولائي تنطرق خلال انعقادها إلى المشاكل والنزاعات التي تطرح خلال عمليات المسح أو خلال فترة الشهر التي يحددها قانون إيداع الوثائق بالبلدية عقب انتهاء الأشغال الميدانية وتكون هذه اللجنة من :

● قاضي من محكمة دائرة الاختصاص للبلدية

رئيسا

● رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ممثله

نائب الرئيس

● ممثل المصالح المحلية لإدارة الضرائب

عضوا

● ممثل المصالح المحلية للأملاك الوطنية

عضوا

● ممثل وزارة الدفاع الوطني

عضوا

● ممثل مصلحة التعمير والبناء للولاية

عضوا

● موثق تعيينه الهيئة المخولة في المنظمة المهنية

عضوا

● خبير عقاري تعيينه الهيئة المخولة في المنظمة المهنية

عضوا

● المحافظ العقاري المختص إقليميا أو ممثله

عضوا

● المسئول المحلي للوكالة الوطنية لمسح الأراضي أو ممثله

عضوا

وتستكمل هذه اللجنة حسب الحالة بالأعضاء التالية :

بالنسبة للعمليات التي تنجز في مناطق تشمل مساحات ومواقع محمية :

● ممثل عن مديرية التنافة للولاية

عضوا

بالنسبة للعمليات التي تنجز خارج المناطق الحضرية

● ممثل عن المصالح المحلية للفلاحة

عضوا

● ممثل عن المصالح المحلية للري

عضوا

- مكتب الوسائل و المحاسبة: ضمان سيرورة عمل المديرية بما في ذلك التسيير, المحاسبة وأرشيف المديرية وتتلخص مهامه فيما يلي :
 - ✓ استقبال المواطنين
 - ✓ صيانة المقر والتوصيلات
 - ✓ متابعة البريد (الصادر والوارد)
 - ✓ حماية المقر والحراسة
 - ✓ صيانة السيارات
 - ✓ جرد ممتلكات المديرية
 - ✓ تقييم سنوي لمستلزمات المديرية للتسيير والتجهيز
 - ✓ اقتناء الوسائل والمستلزمات الضرورية لسير المديرية
 - ✓ متابعة حساب المديرية.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية :

إن نجاح أي دراسة قائم على مدى استنادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل و معرفة النتائج و بناء على هذا سيتم التطرق في هذا المبحث للأساليب المتبعة في الدراسة الميدانية و ذلك من خلال تحديد ما يلي :

- منهج الدراسة.
- مقياس الدراسة.
- أدوات الدراسة.

المطلب الأول : منهج الدراسة :

عندنا دراستنا لموضوع دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الولائية لمسح الأراضي لولاية تلمسان توجب علينا أن نحدد النهج العلمي لدراسة هذا الموضوع .

لقد تم الاعتماد الوصفي التحليلي من أجل وصف و تحليل متغيرين اثنين هما : التكوين و الرضا الوظيفي حيث نسعى من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما و مدى التأثير و التأثير المتبادل بينهما بغية الوصول إلى استنتاجات تساهم في معرفة مدى تأثير التكوين في زيادة الرضا الوظيفي و كفاءة و فعالية المورد البشري .

المطلب الثاني : مقياس الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به اعتمدنا على مقياسين لدراسة دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي على الاستبيان و المقابلة .

الفرع الأول : الاستبيان :

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي قدم إلى رئيس المصلحة التقنية و الذي قام بالاجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان كما قام بتوزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في المديرية للاجابة على الاسئلة المطروحة و التي سنقوم بتحليلها فيما يلي .

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات , حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها .

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كانت أغليبتها واضحة حيث لا يجد المبحوث من خلالها صعوبة في فهم السؤال و تقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه و بالتالي لا يخرج أبدا عما هو مطلوب منه و قد تمت صياغة أبعاد الاستمارة على أساس المحاور التالية :

1. المحور الأول و يشمل البيانات الشخصية .
2. المحور الثاني و يشمل مجموعة من الأسئلة حول التكوين.
3. المحور الثالث و يشمل مجموعة من الأسئلة حول الرضا الوظيفي.
4. المحور الرابع و يتمحور حول أثر التكوين على الرضا الوظيفي .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة .

○ عرض خصائص عينات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية .

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجدول التالي يبين ذلك : الجدول رقم 03 عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

جدول 3 : عينة الدراسة حسب متغير الجنس

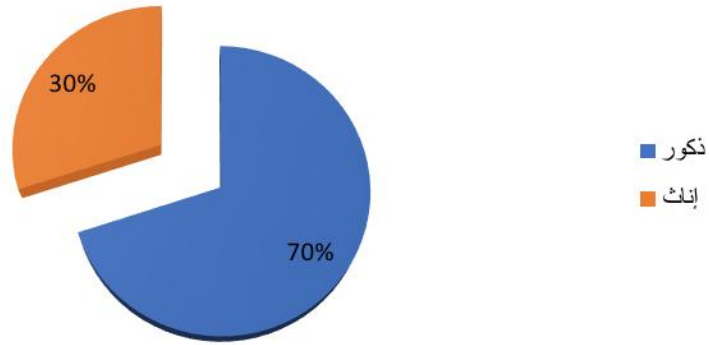
الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	21	70%
إناث	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان.

حسب الجدول رقم 03 يتبين أن نسبة الذكور بلغت 70 % (الذكور 21) و نسبة الإناث بلغت 30. % (9 الإناث). و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الذكور أكثر.

الشكل 8 : عينة الدراسة حسب متغير الجنس

عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .

الجدول التالي يبين ذلك : الجدول رقم 04 عينة الدراسة حسب العمر .

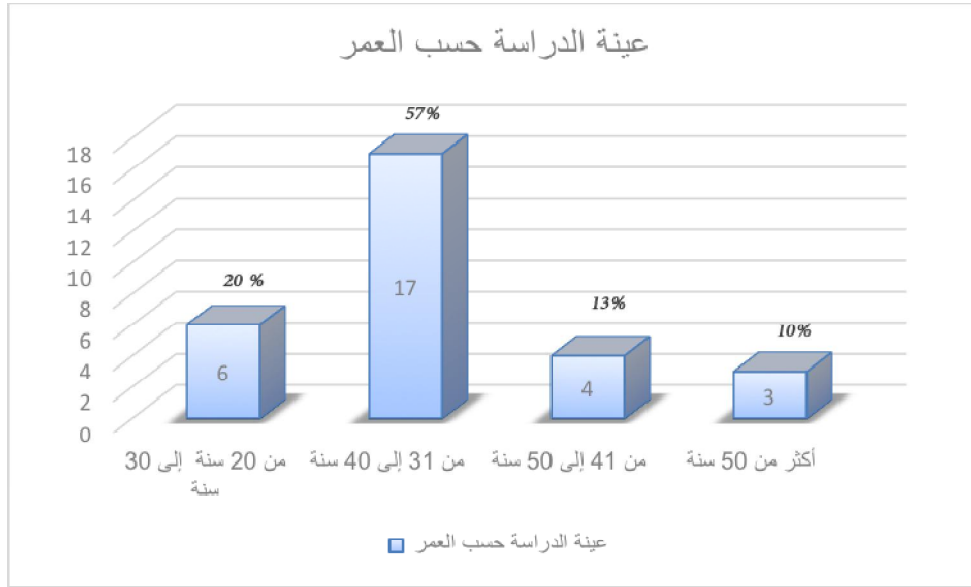
جدول 4 : عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
من 20 سنة إلى 30 سنة	6	20
من 31 إلى 40 سنة	17	56,67
من 41 إلى 50 سنة	4	13,33
أكثر من 50 سنة	3	10
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان.

أظهرت النتائج المدونة في الجدول 04 أن 57% من أفراد العينة المستجوبة كانت أعمارهم من بين (31 إلى 40 سنة) و 20% أعمارهم من بين (20 إلى 30 سنة) ومنه نستخلص أن غالبية الموظفين المستجوبين شباب. ثم يليها الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين (41- 50) سنة بنسبة تقدر ب 14 % ثم في الأخير الموظفين اكثر من 50 سنة بنسبة تقدر ب 10 %.

الشكل 9 : عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

3.توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

✓ الجدول التالي يبين ذلك : الجدول رقم 05 عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

جدول 5 : عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

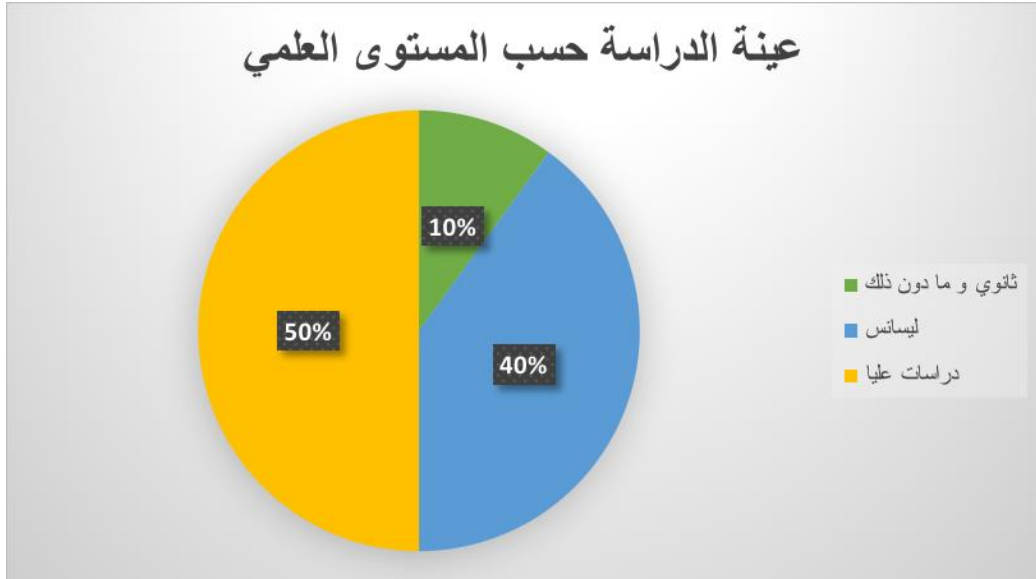
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10	3	ثانوي و ما دون ذلك
40	12	ليسانس
50	15	دراسات عليا

المجموع	30	100,0
---------	----	-------

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة المستجوبة هو مستوى الدراسات العليا وذلك بنسبة 50% ويليهما مستوى ليسانس 40%، ثم المستوى الثانوي بنسبته 10%. و منه فإن المؤسسة تعتمد على الفئة المثقفة أكثر.

الشكل 10 : عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في المؤسسة.

✓ الجدول التالي يبين ذلك : الجدول رقم 06 عينة الدراسة سنوات الأقدمية في المؤسسة.

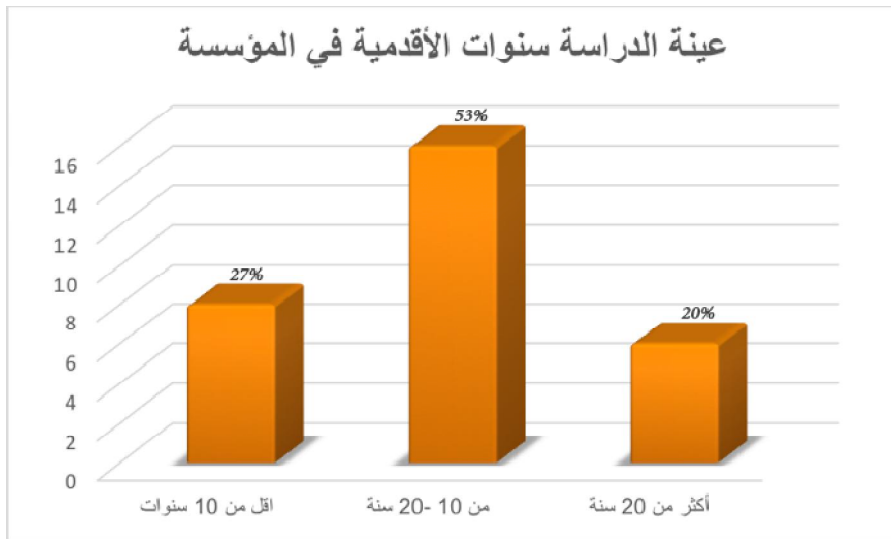
جدول 6 : عينة الدراسة سنوات الأقدمية في المؤسسة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	8	26,67
من 10 - 20 سنة	16	53,33
أكثر من 20 سنة	6	20
المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.

تشير نتائج الجدول رقم **06** والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة الموظفين الذين تنترأو خدمة خدمتهم ما بين 20 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ **53.33%** من إجمالي المجتمع، ويليهما فئة الموظفين الذين لهم من 10 سنوات حيث تقدر نسبتهم بـ **26.66%**، ثم فئة المبحوثين الذين لهم أكثر من 20 سنة حيث تقدر نسبتهم بـ **20%**.

الشكل 11 : عينة الدراسة سنوات الأقدمية في المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

6. توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف الرتبة.

الجدول التالي يبين ذلك : الجدول رقم 07 عينة الدراسة حسب تصنيف الرتبة.

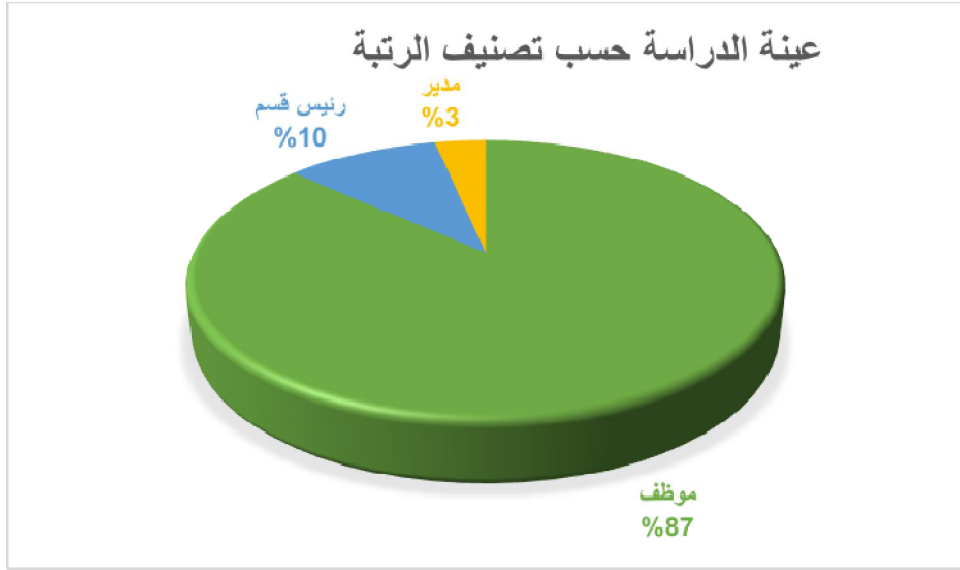
جدول 7 : عينة الدراسة حسب تصنيف الرتبة

النسبة المئوية	التكرارات	تصنيف الرتبة
86,67	26	موظف
10	3	رئيس قسم
3,33	1	مدير
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.

تشير نتائج الجدول رقم 07 والمتعلقة بتوزيع الموظفين وفتصنيف رتبهم الإدارية داخل المؤسسة حيث تبلغ نسبة الموظفين 86.66 % ، أما النسبة الثانية والمقدرة ب 10% فهيمثل رئيس قسم هذه الفئة من مجتمع البحث بمستوى تعليمي جامعي .

الشكل 12: عينة الدراسة حسب تصنيف الرتبة



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

1_ الجدول رقم 08: هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي

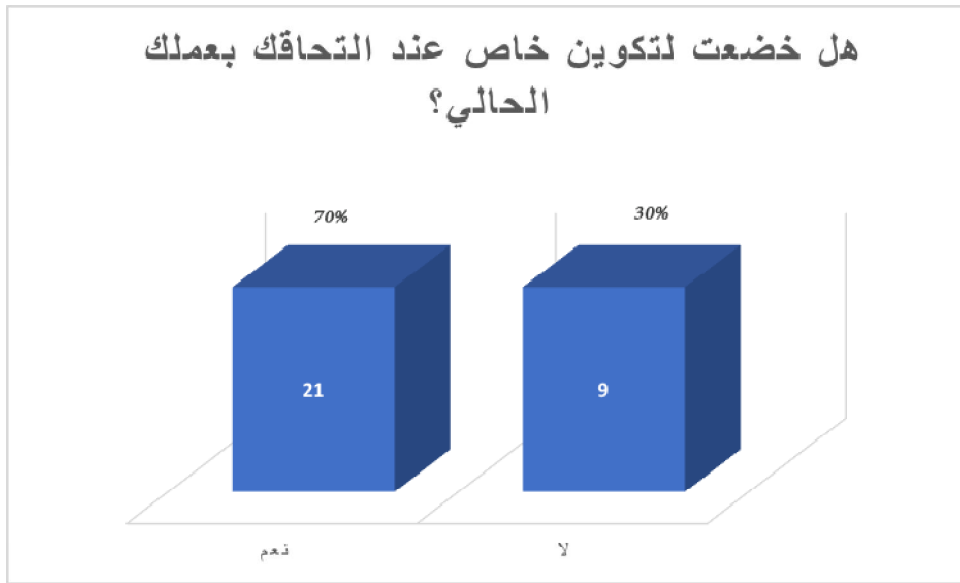
جدول 8 : هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي

الإجابات	الإجابات	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.

تبيّن نتائج الجدول رقم 08 أن أغلب أفراد مجتمع البحث خضعوا لتكوين خاص عند التحاقهم بعملهم وذلك بنسبة تقدر ب: 70%.

الشكل 13 : هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي



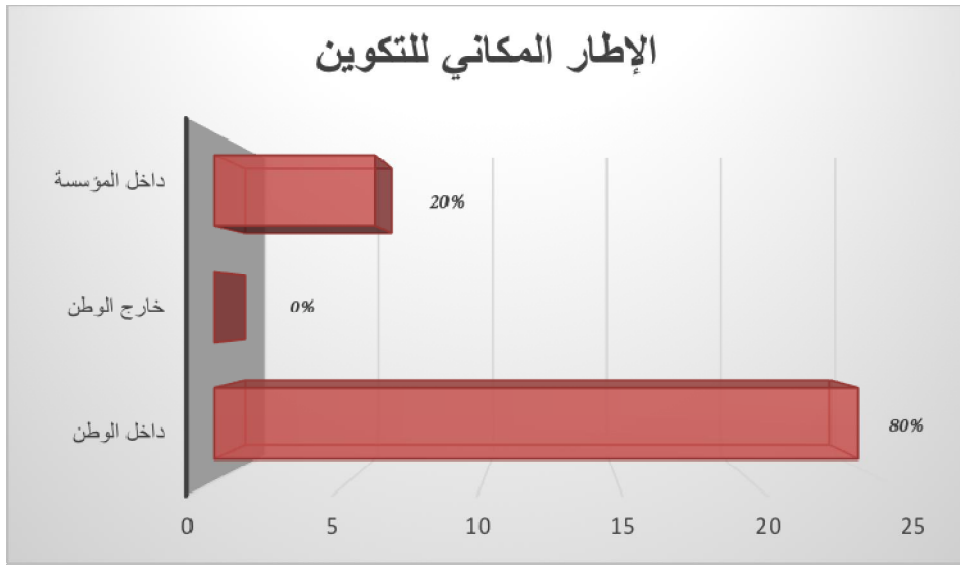
المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على Excel.

جدول 9 : مكان إجراء الدورات التكوينية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
داخل الوطن	24	80
خارج الوطن	0	0
داخل المؤسسة	6	20
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.
تؤكد نتائج الجدول رقم 09 والمتعلقة بإمكان إجراء الدورات التكوينية أن أكثر من نصف الموظفين أجروا تكوينهم خارج المؤسسة حيث تقدر نسبتهم ب : 80% وهي نسبة كبيرة نوعا ما مقارنة مع الذين تلقوا تكويننا داخل المؤسسة، والتي تقدر نسبتهم ب : 20%.

الشكل 14 : مكان إجراء الدورات التكوينية



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

✓ الجدول رقم 10 : هل توفر مؤسستك تكوينا متواصلا لجميع العاملين

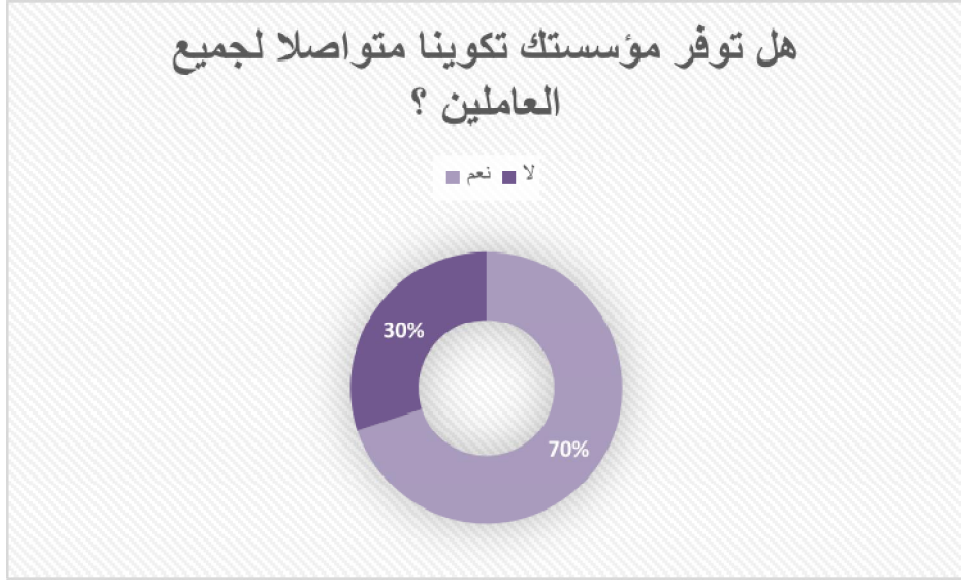
جدول 10 : هل توفر مؤسستك تكوينا متواصلا لجميع العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
70	21	نعم
30	9	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان.

تبين نتائج الجدول رقم 10 أن المؤسسة توفر تكويناً متواصلاً لجميع العاملين حيث بلغت نسبة الإجابات بنعم بلغت 70%.

الشكل 15 : هل توفر مؤسستك تكويناً متواصلاً لجميع العاملين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على Excel.

الجدول رقم: 11 الجواب بنعم.

جدول 11 : الهدف من التكوين

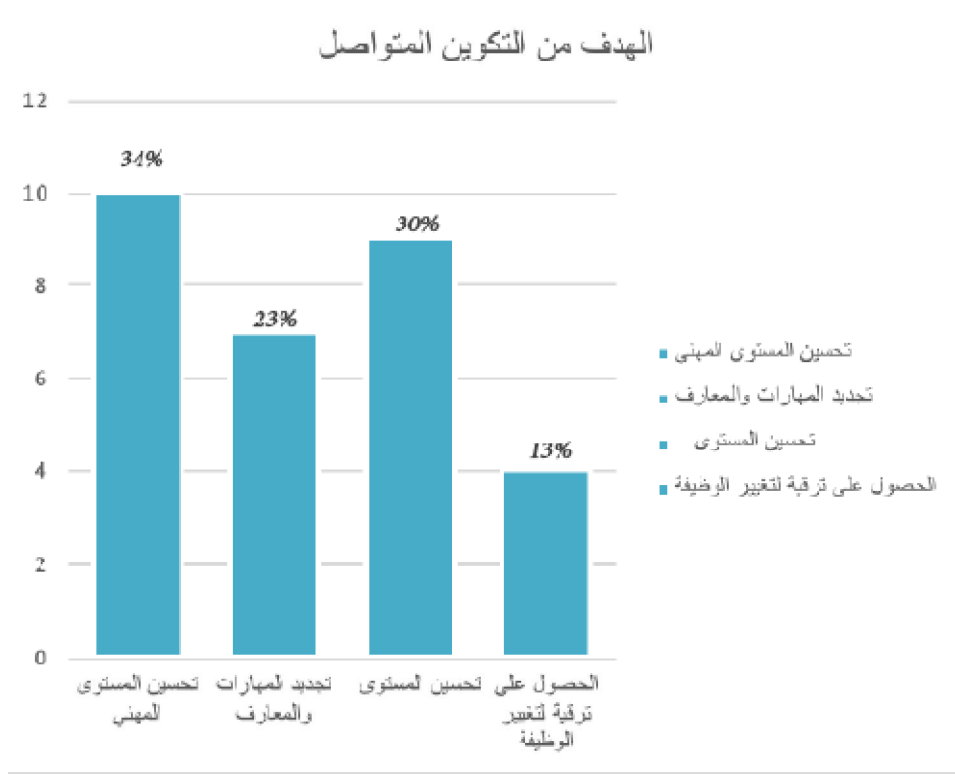
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين المستوى المهني	10	33,33
تجديد المهارات والمعارف	7	23,33
تحسين المستوى	9	30
الحصول على ترقية لتغيير الوظيفة	4	13,33

المجموع	30	%100
---------	----	------

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.

تبرز نتائج الجدول رقم 11 أن معظم أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن الدورات التكوينية التي تمتا المشاركون فيها أعطت فرصاً إضافية للموظفين لاكتساب المزايا والمعلومات والمعارف العلمية والمهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم اليومية وتحسينها خدمة للمصلحة الفردية والمؤسسة معاً.

الشكل 16 : الهدف من التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

_الجدول رقم 12 الجواب بلا

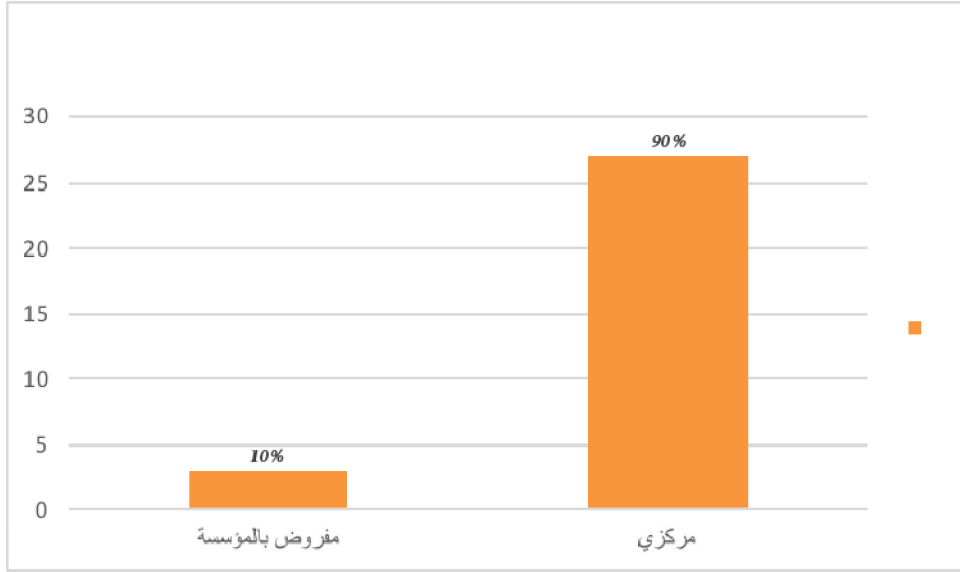
جدول 12 : الجواب بلا

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
مفروض بالمؤسسة	3	10%
مركزي	27	90%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الاستبيان.

تبين نتائج الجدول رقم 12 أن معظم الدورات التكوينية مركزية إذ بلغت النسبة 90% أما المفروضة بالمؤسسة بلغت نسبتها 10%

الشكل 17 : الجواب بلا



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel

3_الجدول رقم 13: رغبة الموظف في عملية التكوين.

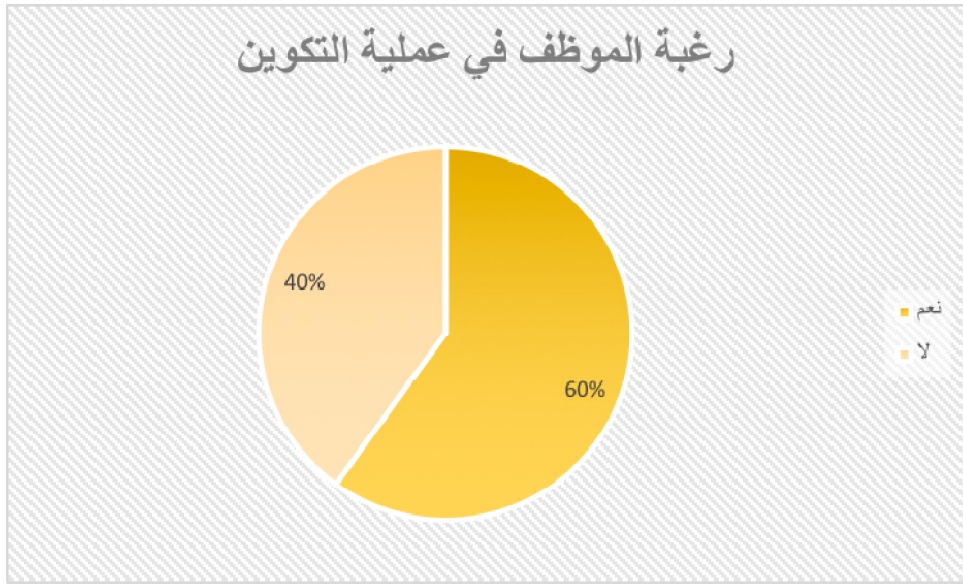
جدول 13 : رغبة الموظف في عملية التكوين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن 60% يؤيدون فكرة أن رغبة الموظف في عملية التكوين تكون كبيرة جدا مقارنة مع الفئة الأخرى التي تجد أن عملية التكوين غير ضرورية وتقدر نسبتهم ب 40%.

الشكل 18 : رغبة الموظف في عملية التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel

الجدول رقم 14: يتعلق بطبيعة التكوين

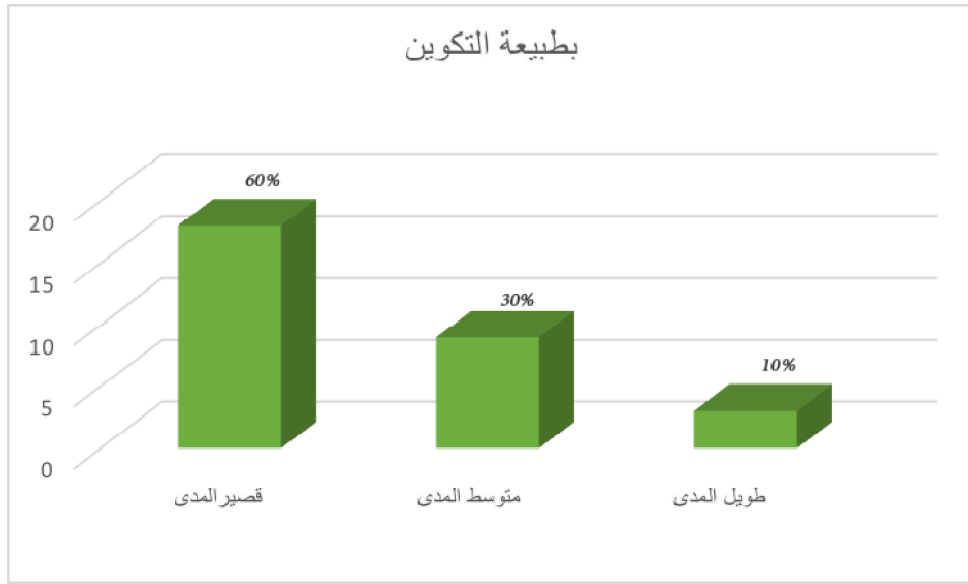
جدول 14 : طبيعة التكوين

التكوين	التكرار	النسبة المئوية
قصير المدى	18	60
متوسط المدى	9	30
طويل المدى	3	10
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان.

تبيّن نتائج الجدول رقم 14 أن 60% من الموظفين يرون أن الدورات التكوينية قصيرة المدى هي الموفرة بكثرة من طرف المؤسسة.

الشكل 19 : طبيعة التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

✓ الجدول رقم 15: يتعلق بتقييم البرامج التكوينية للمؤسسة :

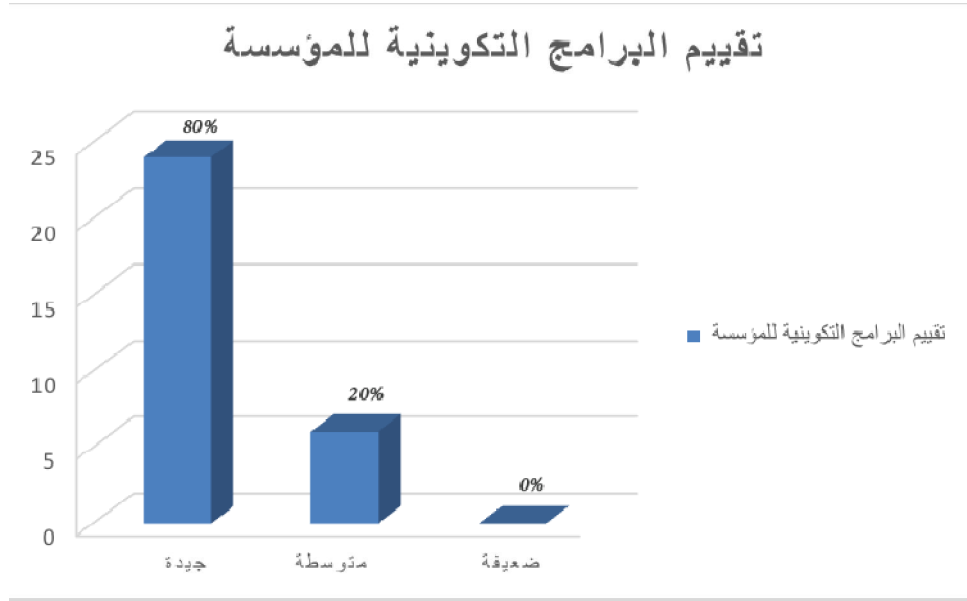
جدول 15 : تقييم البرامج التكوينية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
80	24	جيدة
20	6	متوسطة
0	0	ضعيفة
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان.

تدل النتائج الإحصائية المتعلقة بتقييم البرامج التكوينية والمدونة بالجدول رقم 15 أن معظم المبحوثين في هذا الدراسة بنسبة تقدر بـ 80% يقيمون عملية التكوين بالجيدة أما النسبة المتبقية 20% فهينرى أنها متوسطة ويمكن أن يعود ذلك إلى بعض الصراعات والخصائص الشخصية .

الشكل 20 : تقييم البرامج التكوينية للمؤسسة



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

بيانات حول التكوين و علاقته بالرضا الوظيفي:

1_الجدول رقم 16 هل تتلقى صعوبات خلال عملية التكوين

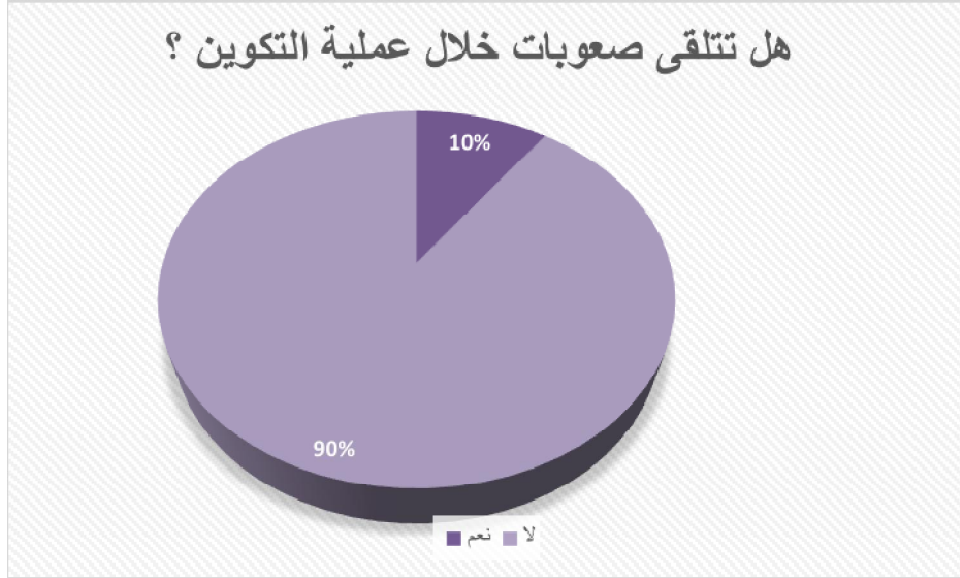
جدول 16 : هل تتلقى صعوبات خلال عملية التكوين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	10
لا	27	90
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تؤكد النتائج الإحصائية المتحصلة عليها من الدراسة الميدانية والمدونة أعلاه بالجدول رقم 16 و التي تمثلت في 90% نسبة المبحوثين الذين لم يتلقوا أي صعوبات خلال التكوين . و منه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق الجو الظروف المناسبة والوسائل المساعدة في التكوين الجيد.

الشكل 21 : هل تتلقى صعوبات خلال عملية التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

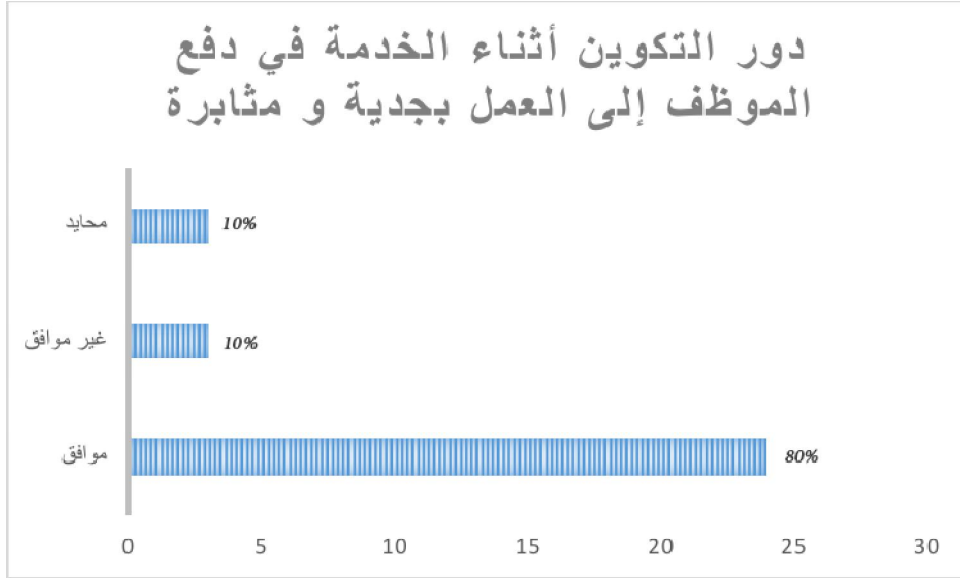
2_ الجدول رقم 17 : يبين دور التكوين أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية و متابرة.
جدول 17 : دور التكوين أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية و متابرة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	24	80
غير موافق	3	10
محايد	3	10
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تؤكد النتائج الإحصائية المتحصلا عليها من الدراسة الميدانية و المدونة أعلاها بالجدول رقم 17 أن معظم الموظفين المستجوبين نسبة تقدر بـ 80% يؤكدون أن للتكوين أثناء الخدمة دور بارز في دفع الموظف إلى العمل بجدية و متابرة و جدية و ذلك لأن التكوين يعطيه قدرة و تمكن أكبر من الوظيفة .

الشكل 22 : دور التكوين أثناء الخدمة في دفع الموظف إلى العمل بجدية و متابرة



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

3_ الجدول رقم: 18 هل التكوين يساعدك في الترقية الوظيفية

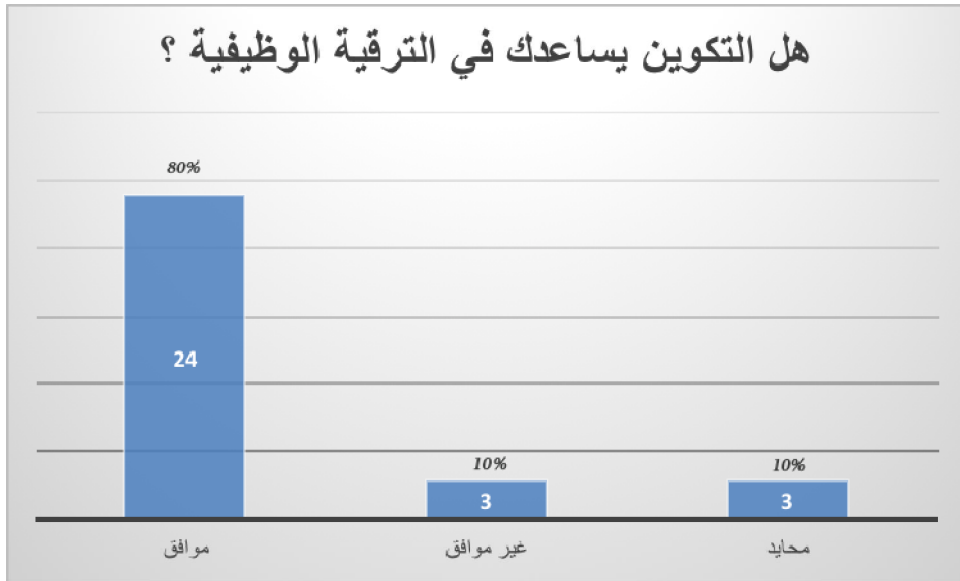
جدول 18 : هل التكوين يساعدك في الترقية الوظيفية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	24	80
غير موافق	3	10
محايد	3	10
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبين نتائج الجدول رقم 18 أن معظم المستجوبين بنسبة تقدر ب: 80% موافقون على أن التكوين يساعد في الترقية الوظيفية و 10% غير موافقون و هي نسبة ضئيلة مقارنة مع الأولى.

الشكل 23 : هل التكوين يساعدك في الترقية الوظيفية



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

4_ الجدول رقم 19 : هل التكوين يساعدك في تحسين الطموح الوظيفي؟

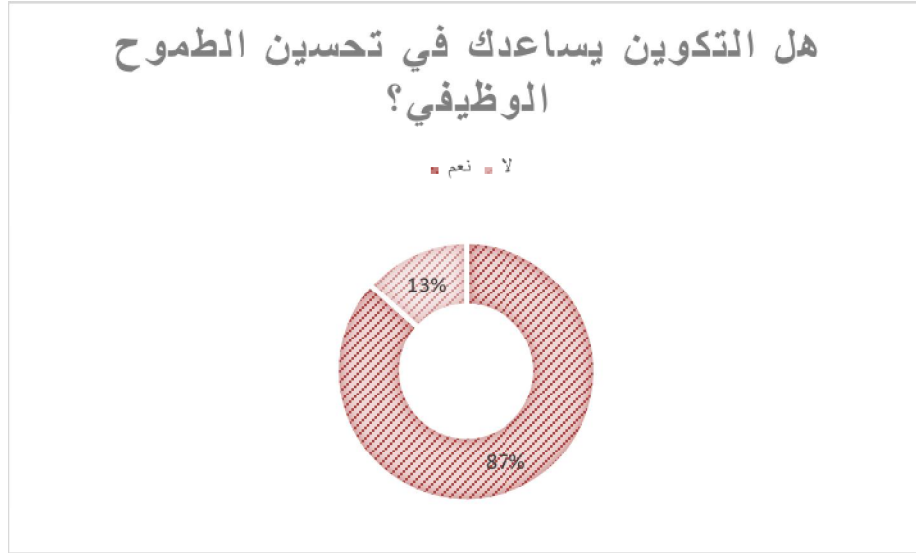
جدول 19 : هلالتكوينيساعدكفيتحسينالطموحوالوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
86,67	26	نعم
13,33	4	لا
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبينتائجالجدولرقم 19 أن معظم المستجوبين بنسبة تقدر ب: 86.66% يرون أن التكوين يساعد في تحسين الطموح الوظيفي

الشكل 24 : هلالتكوينيساعدكفيتحسينالطموحوالوظيفي



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

5_ الجدول رقم 20 : هل التكوين يساعدك في تحقيق مكانة في المؤسسة؟

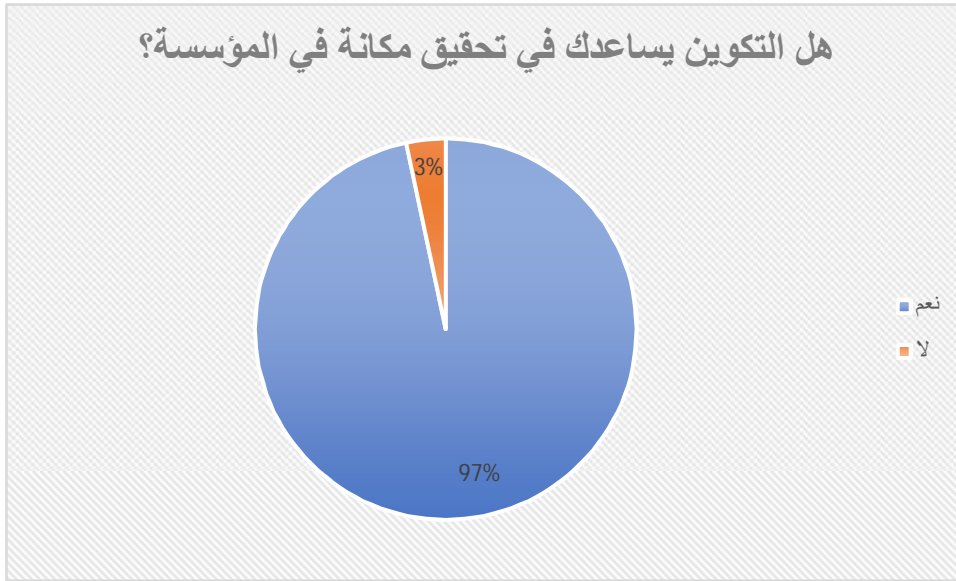
جدول 20 : هل التكوين يساعدك في تحقيق مكانة في المؤسسة؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96,67
لا	1	3,33
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبيّن نتائج الجدول رقم 20 أن معظم المستجوبين بنسبة تقدر ب: 96.66% يرون أن التكوين يساعد في تحقيق مكانة في المؤسسة. و نسبة قليلة جدا من يرون العكس 3.33%. و منه نستنتج أن للتكوين دور كبير في مساعدة الموظف على فرض مكانته في المؤسسة.

الشكل 25 : هل التكوين يساعدك في تحقيق مكانة في المؤسسة؟



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

6_ الجدول 21: هل ترضيك طريقة التكوين

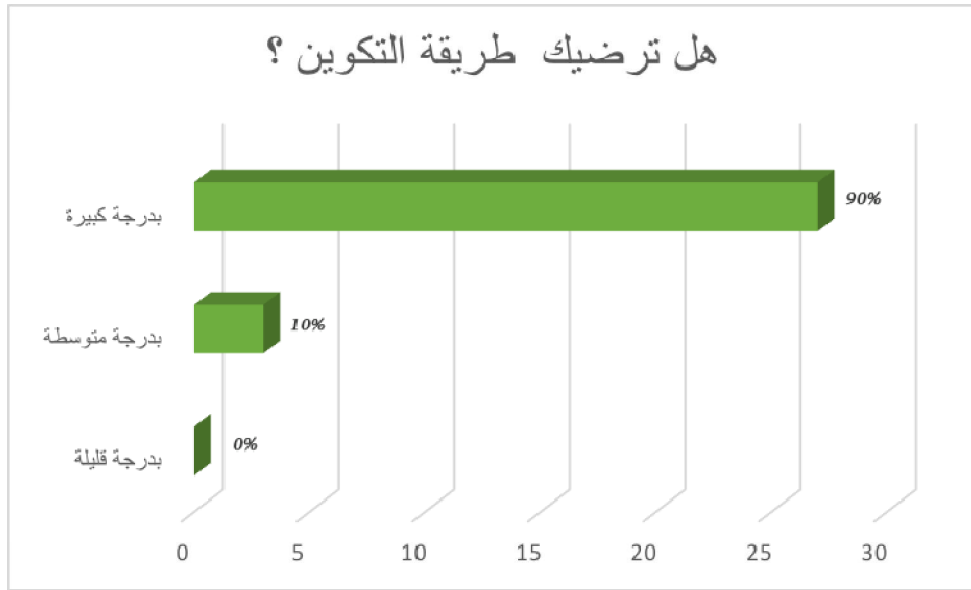
جدول 21 : هل ترضيك طريقة التكوين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
بدرجة قليلة	0	0
بدرجة متوسطة	3	10
بدرجة كبيرة	27	90
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبيّن نتائج الجدول رقم 21 : أن معظم المستجوبين بنسبة تقدر ب 90% ترضيهم طريقة التكوين

الشكل 26 : هل ترضيك طريقة التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

7_الجدول 22: هل هناك عدالة بين الموظفين في فرص التكوين

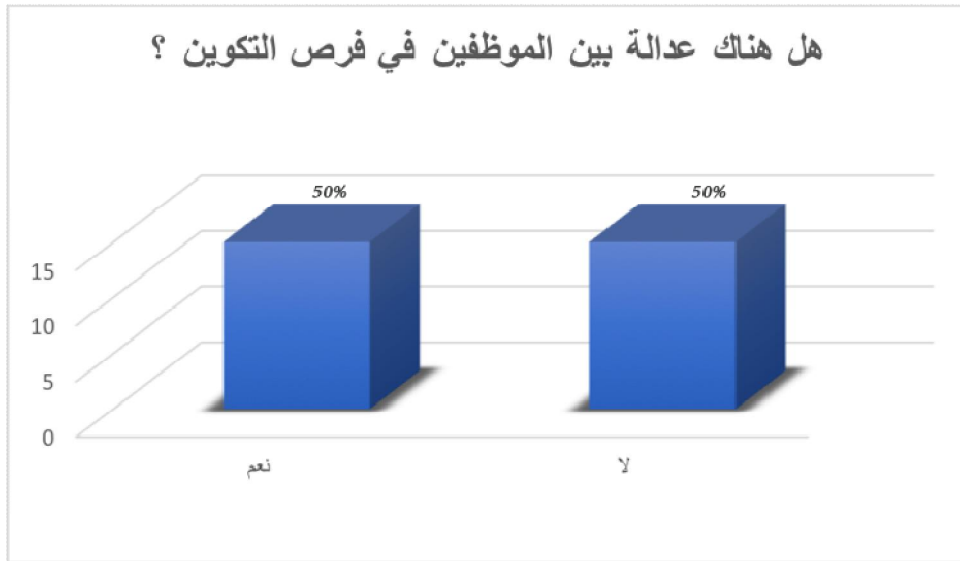
جدول 22 : هل هناك عدالة بين الموظفين في فرص التكوين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50
لا	15	50
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبين نتائج الجدول رقم 22 أن هناك تكافؤ بين النسبتين أي 50% كانت لهم الفرصة في التكوين و منه نقول أن هناك عدالة نوعا ما في فرص التكوين مع مراعات ظروف و إمكانيات المؤسسة.

الشكل 27 : هل هناك عدالة بين الموظفين في فرص التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

8_ الجدول 23: هل فرص التكوين تعتمد على الوساطة

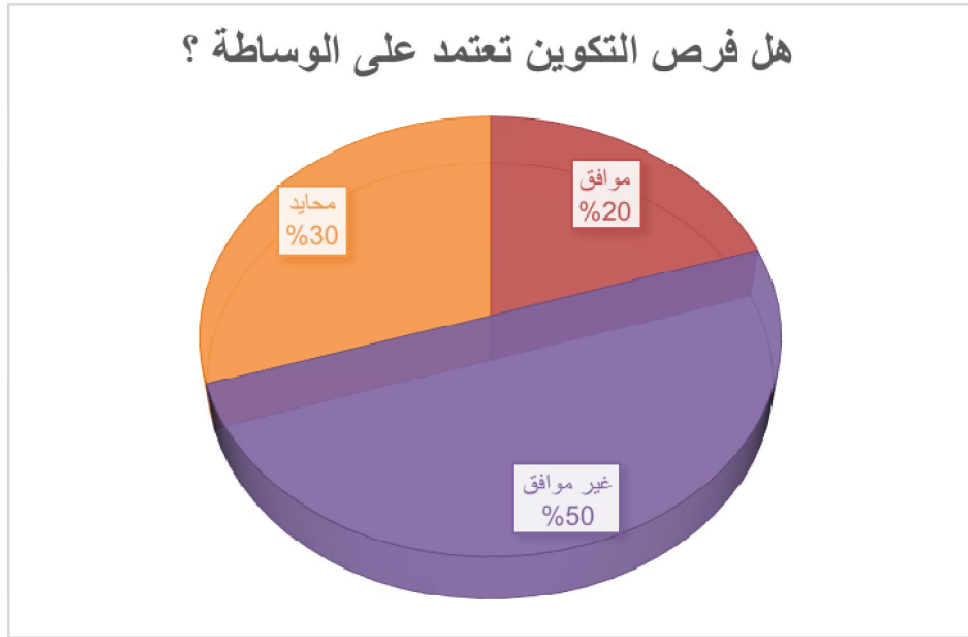
جدول 23 : هل فرص التكوين تعتمد على الوساطة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	6	20
غير موافق	15	50
محايد	9	30
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبيّن نتائج الجدول رقم 23: أن نسبة المبحوثين الغير موافقون على أن فرص التكوين تعتمد على الوساطة قدرت ب 50% أما نسبة الموافقون قدرت ب 20% أما النسبة المحايدة فكانت 30%.

الشكل 28 : هل فرص التكوين تعتمد على الوساطة



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

9_ الجدول 24: هل ترغب في الخروج أو التقاعد المبكر لنقص فرص التكوين

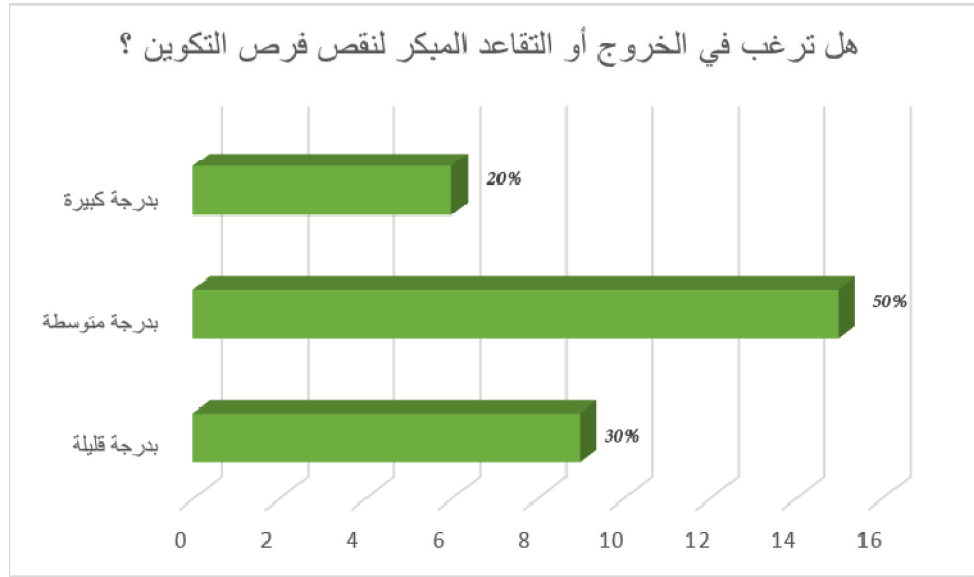
جدول 24 : هل ترغب في الخروج أو التقاعد المبكر لنقص فرص التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
30	9	بدرجة قليلة
50	15	بدرجة متوسطة
20	6	بدرجة كبيرة
% 100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبين نتائج الجدول رقم 24: أن نسبة الموظفين الذين يرغبون في الخروج أو التقاعد المبكر لنقص فرص التكوين بدرجة كبيرة بلغت 20% و تليها نسبة 50% بدرجة متوسطة و 30% بدرجة قليلة. إذ نرى أن نسبة التقاعد المبكر لنقص فرص التكوين بدرجة كبيرة هي الأقل فنستنتج أن المؤسسة تحرص على التكوين و توفر فرص لابس بها .

الشكل 29 : هل ترغب في الخروج أو التقاعد المبكر لنقص فرص التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

10_ الجدول 25: هل ترحب بالانتقال لعمل آخر يوفر فرص التكوين

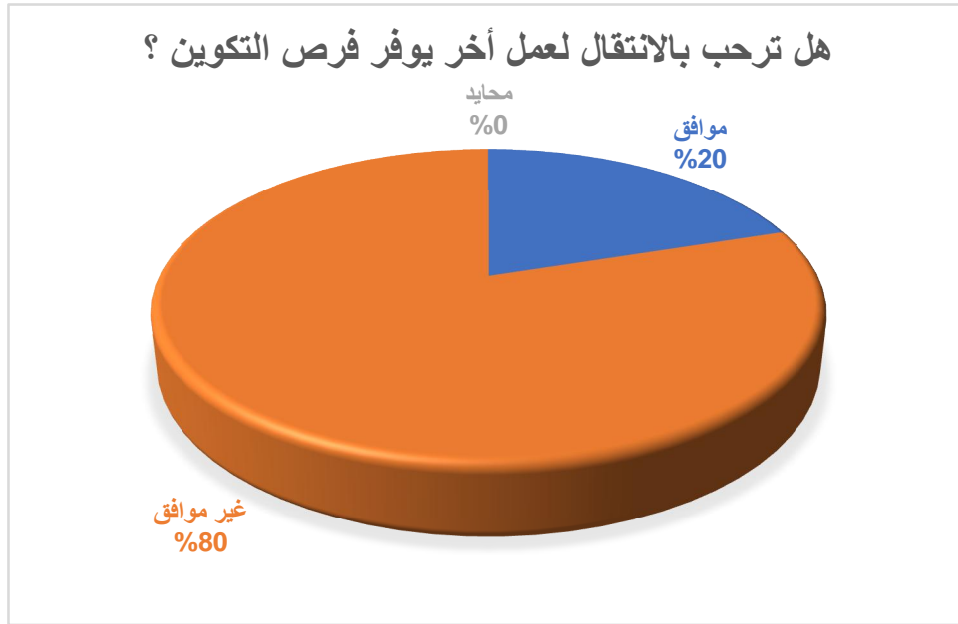
جدول 25 : هل ترحب بالانتقال للعمل آخر يوفر فرص التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
20	6	موافق
80	24	غير موافق
0	0	محايد
% 100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبين نتائج الجدول رقم 25 أن معظم المستجوبين بنسبة تقدر ب 80% غير موافقون على فكرة الانتقال لعمل آخر يوفر فرص التكوين و هذا دليل عن رضاهم عن وظيفتهم الحالية.

الشكل 30 : هل ترحب بالانتقال للعمل آخر يوفر فرص التكوين



المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على Excel.

11_ الجدول 26: هل المؤسسة تسعى من خلال التكوين إلى تحقيق أهدافها أم أهداف الموظف

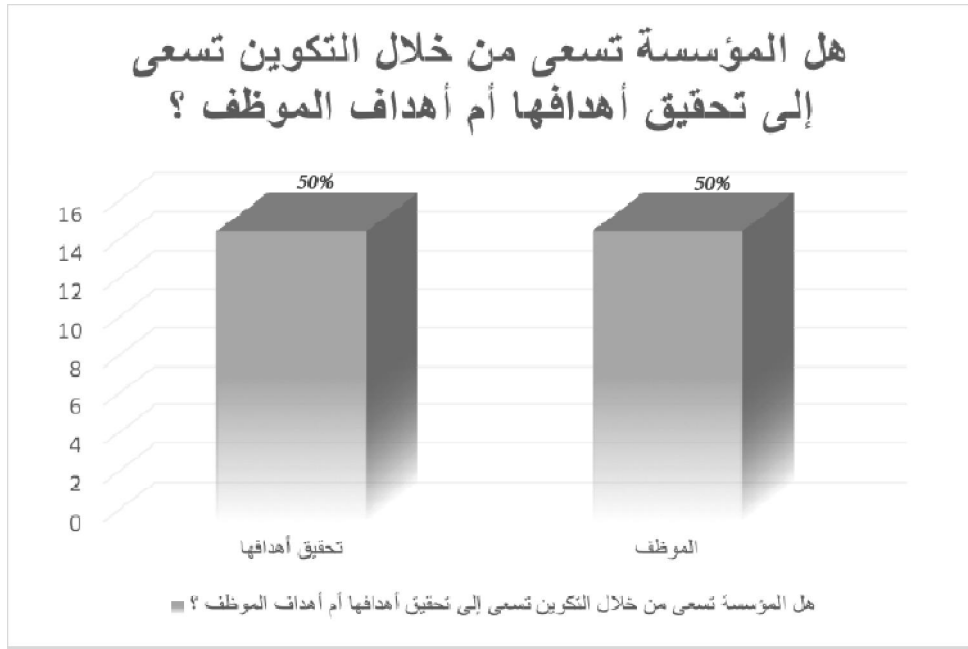
جدول 26 : هل المؤسسة تسعى من خلال التكوين إلى تحقيق أهدافها أم أهداف الموظف

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تحقيق أهدافها	15	50
الموظف	15	50
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً على الإستبيان

تبين نتائج الجدول رقم 26 أن هناك تكافؤ بين النسبتين أي 50% من المستجوبين يرون لتحقيق أهدافها و 50% لتحقيق أهداف الموظف. و منه نستنتج أن المؤسسة توفق بين تحقيق أهدافها و تحقيق أهداف الموظف.

الشكل 31 : هل المؤسسة تسعى من خلال التكوين إلى تحقيق أهدافها أم أهداف الموظف



المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على Excel.

12_ الجدول 27 : هل التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي

جدول 27 : هل التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
93,33	28	نعم
6,67	2	لا
% 100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على الإستبيان

تبين نتائج الجدول رقم 27 أن معظم المستجوبين بنسبة تقدر بـ 93,33% أجابوا بنعم التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي و نسبة قليلة 6,66% أجابوا ب لا. نستنتج أن التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي.

الشكل 32 : هل التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على Excel.

ومنه ومن خلال نتائج الاستبيان الذي تحصنا عليه من طرف العينات نستنتج أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالتكوين وكذلك تحرص المؤسسة على الرفع من درجة رضا عمالها وهذا ما توضح لنا من خلال الاستبيان.

إذن يمكننا القول أن نسبة ارتباط التكوين برضا العمال جيد حيث توجد علاقة متينة بينهما.

المطلب الثاني: المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: – التكوين الجيد هو العامل الرئيسي لتحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال الاستبيان والنتائج المتحصل عليها تبين لنا أن نسبة مساهمة التكوين في تحقيق الرضا لدى العاملين هي بنسبة كبيرة وهذا من خلال اهتمام المؤسسة بتكوين العامل وذلك عبر الاعتماد على طرق وأساليب التكوين الجيد وكذلك الترقية، هاته الاستراتيجية أدت إلى الرفع من مستوى رضا العمال. وعلى هذا الأساس تشير النتائج المتحصل عليها إلى صدق الفرضية المتمثلة في التكوين الجيد هو العامل الرئيسي لتحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: – تعتبر استراتيجية التكوين بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والعنصر البشري والموارد البشرية بصفة عامة من أجل مسايرة التغيرات الطارئة على مستوى المحيط و التكيف مع الأوضاع الراهنة.

من خلال النتائج والجدول المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تبين لنا أن استراتيجية التكوين بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والعنصر البشري والموارد البشرية بصفة عامة من أجل مساندة التغييرات الطارئة على مستوى المحيط و التكيف مع الأوضاع الراهنة، حيث عندما تكون درجة رضا العامل مرتفعة وجيد تكون هناك نتائج جيدة ومنها زيادة الولاء العمال للمؤسسة وكذلك زيادة دافعيتهم وبالتالي الرفع من مستوى إنتاجية المؤسسة.

إذن يمكننا القول أن نسبة نجاح إستراتيجية التكوين مرتبطة برضا العمال ، ونتائج الاستبيان أوضحت لنا علاقة متينة بينهما،

ومنه فإن فرضية استراتيجية التكوين هي فرضية صحيحة.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة قسمين بحثيين القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو مخصص لمحاورة الاستبانة، المتكونة من

محورين، المحور الأول بيانات حول الإجراءات و البرامج التكوينية أما المحور الثاني حول التكوين و علاقته بالرضا الوظيفي ، وهذا المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة

وقد منابتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة التي منبنيها التكرارات والنسب المئوية في رسما لأعمدة البيانية ومنخلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنها كدور للتكوين في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

إنموضوع بحثنا لا يقل أهمية عنالمواضيع الأخرى التي قد تثير اهتمام الطلبة والباحثين، فقد كانت دراستنا هذه حو لإحدى الوسائل المستعملة في تطوير الموارد البشرية، وهي عملية التكوين التي تعتبر إحدى الوظائف الأساسية قصد تحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فريد يمتثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات العاملين.

ومن خلال دراستنا الميدانية في المديرية الولائية للوكالة الوطنية لمسح الأراضي لتلمسان، توصلنا أن الهدف من التكوين هو تطوير المهارات وزيادة الخبرات وهذا ما يجعل العامل متمكن أكثر من عمله وهذا ما يزيده حبا في وظيفته ورضاه عنها .

النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على مختلف التساؤلات توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي.
- مساهمة التكوين في اكتساب المهارات والمعارف للعمال.
- والرضا الوظيفي يمثل حالة شعورية يحسبها العمال في عملهم .
- ضرورة قياس الرضا الوظيفي عن طريق المقاييس الذاتية والموضوعية للرفع من مستواه.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- التكوين وحده لا يكفي لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل فلا بد من عوامل أخرى منها الاختيار المهني و الإرشاد والتوجيه المهني.
- كلما زاد الأجر زاد الرضا العمال عن مهنتهم.
- الهدف من التكوين هو تحقيق أهداف المنظمة والفرد في آن واحد.
- ارتباط التكوين برضا العمال جيد حيث توجد علاقة متينة بينهما.

التوصيات:

على ضوء ما سبق نضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وذلك فيما يلي:

- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام بالتكوين لإكساب الموظف المزيد من المهارات.
- ✓ ترقية العمال والموظفين والاهتمام بالتحفيز يكون له تأثير إيجابي على رضا العاملين.
- ✓ تحسين طرق الاتصال بين الإدارة والعمال.
- ✓ العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ العمل على استمرارية برامج التكوين في المؤسسة.
- ✓ أنتقو المؤسسة بنشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية التكوين في مساهمتهم، وذلك من خلال عقد الندوات.

المراجع

قائمة المراجع:

- 1- أياذ محمود عبد الكريم, سعيد زياد المحيوي إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ط 1 المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين 2001 ص 157.
- 2- علي غربي و احرون تنمية الموارد البشرية ,دار الطباعة للنشر والتوزيع ,عين مليلة الجزائر 2001 ص 211.
- 3- روشام بن زيان ،دكتوراه في العلوم الإقتصادية "التكوين في المؤسسة الإقتصادية" ،السنة الجامعية 2015-2016.
- 4- محمد عباس سهيلة وعلي حسين.1999. إدارة الموارد البشرية.عمان: دار وائل.الطبعة 01. ص:109.
- 5- عمر بلخير جواد ،دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير ، 2014-2015.
- 6- على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض ، معهد الادارة العامة، 1981 ،ص42-45.
- 7- نesan، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حلب -سورية، 2005 ص 399.

- 8- صالح عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة نشر وتوزيع 2000 ، ص220.
- 9- ساعاتي، أمين، إدارة الفكر البشري، من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، 1998 ، ص 80
- 81-
- 10- السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29 ، المجلد 2، ص.209.
- 11- دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الاداري، القاهرة، مصر،. 2003 ، ص 50.
- 12- بوفجلة غياث ،الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،1984، ص 34.
- 13- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية. قالمة ، مديريةية النشر لجامعة ،2004، ص102.
- 14- حسن روائية ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر ،2002، ص280،274.
- 15- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، 1992، ص ص 20-
- 27.
- 16- كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ،رسالة ماجستير ، الجزائر ، 2003ص45.
- 17- فوزي شعبان مكور -إدارة الصيانة و الأمن الصناعي - ص115.
- 18- عبد الفتاح بومخيم، تسيير الموارد البشرية ،دار الهدى ، الجزائر ، 2011، ص 88.
- 19- سلوى محمد عبد الباقي صالح، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة- دراسة نظرية تطبيقية- ، شركة نوايع الفكر القاهرة، ط، 2009، ص: 38.
- 20- السيد أحمد شكري، 1991 ،الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي و خبرتهم التدريسية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد (8)، ص 17.

- 21- عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2006-2007 .
- 22- القربوني، محمد قاسم، إدارة الأفراد المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط 1، عمان، 1991، ص 259 .
- 23- الدليمي ، أحمد وكرم ناصر: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. دار الأوائى لنشر، ط الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 129 .
- 24- بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012 ، ص ص 6 ، 7.
- 25- سالم تيسير الشرايدة، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ، ص 99، 100.
- 26- محمد شحاتة ربيع ، أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ط 3 ، 2006 ، ص 262، 264، 263.
- 27- جبارة عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2002 ، ص 198.
- 28- إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ، ص 219 ، 218.
- 29- عبد الباري إبراهيم درة +زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008 ، 392.
- 30- جيرالد جربنرج + روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004 ، ص 208.

- 31- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7، 2000، ص 154.
- 32- محمد صالح الحناوي+راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 80.
- 33- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 201.
- 34- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2005، ص 68.
- 35- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 405.
- 36- محمودية شهيرة، محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 42.
- 37- محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية مصر، 1999، ص 122، 123.
- 38- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 202.
- 39- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181.
- 40- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط 2، 2008، ص 473، 474.

ملاحق

الإستبيان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للموظف

-الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1 الجنس: ذكر أنثى

2 العمر: من 20 – 30 سنة من 30 سنة -40 سنة

3 المؤهل العلمي: ثانوي ومادون ذلك من 40 – 50 سنة من 50 سنة فأكثر ليسانس

دراسات عليا

4 سنوات الخدمة: اقل من 10 سنوات من 10 – 20 سنة أكثر من 20 سنة

5 الرتبة: مدير عام مدير رئيس قسم موظف

الجزء الثاني: بيانات حول الإجراءات والبرامج التكوينية

1- هل خضعت لتكويني خاص عند التحاقك بعملك الحالي؟

نعم لا

إذ انعم: داخل لوطن خارج لوطن داخل المؤسسة

2- هل تتوفر مؤسستككوينا متواصلا لجميع العاملين؟

نعم لا

* اذا كانت الإجابة بنعم لـ:

-تحسين المستوى المهني -تجديد المهاراتو المعارف -تحسين المستوى -الحصول على ترقية لتغيير الوظيفة

* -اذا كانت الإجابة بلا:

-لأنه جانب مفر وضيمؤسستك لأنهم كزي

3- هل مشاركتك فيبر امجال التكوين كانت؟

-بناء على طلبك -بناء على مقتضيات و ضرورات العمل من قبل المؤسسة

4- هل كانت تكوينك؟

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

5- ماهو تقييمك لبرامج التكوين التي تسطرها مؤسستك؟

جيدة متوسطة ضعيفة

ب- بيانات حول التكوين و علاقته بالرضا الوظيفي:

هل تتلقى صعوبات معينة خلال العملية التكوين؟

نعم لا

هل التكوين يدفعك إلى العمل بجدية و مثابرة

موافق غير موافق محايد

هل التكوين يساعدك في الترقية الوظيفية؟

موافق غير موافق محايد

هل التكوين يساعدك في تحسين الطموح الوظيفي؟

نعم لا

هل التكوين يساعدك في تحقيق مكانة في المؤسسة؟

نعم لا

هل ترضيك طريقة التكوين؟

بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة

هل هناك عدالة بين الموظفين في فرس التكوين؟

نعم لا

هل فرس التكوين تعتمد على الوساطة؟

موافق غير موافق محايد

هل ترغب في الخروج أو التقاعد المبكر لتقص فرص التكوين؟

بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة

هل ترحب بالانتقال لعمل آخر يوفر فرص التكوين؟

موافق غير موافق محايد

هل المؤسسة تسعى من خلال التكوين تسعى إلى تحقيق أهدافها أم أهداف

الموظف؟.....

.....

هل التكوين يؤثر على الرضا الوظيفي؟

نعم لا

الفهرس

أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	الإهداء
د	ملخص الدراسة :
هـ	قائمة المحتويات :
و	قائمة الجداول :
ز	قائمة الأشكال :
6	المقدمة العامة
12	الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والرضا الوظيفي.
13	مقدمة الفصل الأول:
13	المبحث الأول : التكوين :
14	الفرع الأول : مفاهيم التكوين وتطورها التاريخي:
17	الفرع الثاني: أهمية وفوائد التكوين :
19	الفرع الثالث : أهداف التكوين:
21	المطلب الثاني : الجوانب المتعلقة بالتكوين :
21	الفرع الأول : مبادئ وحوافز التكوين:
25	الفرع الثاني : أنواع التكوين

30	الفر عالثلث: محدداتالتكوين:
32	المطلبالثالث : ماهيةنظامالتكوين:
32	الفر عالأول : مكوناتنظامالتكوينوشروطفعاليته :
35	الفر عالثاني :مراحلالتكوين.
39	الفر عالثلث: معوقاتتطبيقاستراتيجيةالتكوينفيالمؤسسة:
40	المبحثالثاني: ماهيةالرضاالوظيفيو علاقتهبالتكوين:
40	المطلبالأول : مفهومالرضاالوظيفيو تطورهالتاريخي :
40	الفر عالأول : التطور التاريخيللرضاالوظيفي :
43	الفر عالثاني: تعريفالرضاالوظيفي:
45	الفر عالثلث : مدخلدراسةالرضاالوظيفيو أهميته:
47	المطلبالثاني: الجوانبالمعلقةبالرضاالوظيفي:
47	الفر عالأول : المتغيراتوالعواملالمؤثرةفيالرضاالوظيفي:
49	الفر عالثاني :أساليبتحقيقالرضاالوظيفي :
50	الفر عالثلث : نظرياتالرضاالوظيفيو كيفيةقياسهوطرق زيادته :
62	المطلبالثالث : مسباتوتناجوالرضاالوظيفيو علاقتهبالتكوين
62	الفر عالأول : مسباتالرضاالوظيفي:
66	الفر عالثلث : علاقةالتكوينبالرضاالوظيفي:
66	خاتمةالفصلالأول :
68	الفصلالثاني: الدراساتالسابقة:
69	تمهيد:
69	الدراسات:
77	خاتمة :

78	<u>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية:</u>
79	<u>مقدمة الفصل الثالث</u>
80	<u>المبحث الأول : تقديم عامل مديريه مسحا للأراضى :</u>
80	المطلب الأول: التعريف بالمديرية:
80	الفرع الأول : أهداف ومهام الوكالة :
81	الفرع الثاني : موقع المديرية وهيكلا التنظيمي ودور مكاتبها :
88	<u>المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية</u>
88	المطلب الأول : منهج الدراسة
89	المطلب الثاني : مقياس الدراسة
89	الفرع الأول : الاستبيان :
90	<u>المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة</u>
90	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
116	المطلب الثاني: المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
117	<u>خاتمة الفصل:</u>
118	<u>الخاتمة العامة</u>
121	<u>المراجع</u>
127	<u>ملاحق</u>
131	<u>الفهرس</u>

