

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي ميله  
معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



ميدان العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

شعبة : .....

تخصص : .....

مذكرة بعنوان

**سياسة التدريب في المؤسسات الاقتصادية وأثرها**

**على الرضا الوظيفي**

(دراسة ميدانية في شركة الكهرباء والغاز للشرق )

فرع مجمع سونلغاز

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

تحت إشراف الأستاذ :

بلحاج طارق

إعداد الطلبة :

١- زروقي عبير

٢- بويغلي أمينة

٣- حمزاوي وافية

السنة الجامعية  
2010-2011



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# التشكرات

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام  
على النبي المصطفى نشكر الله عز وجل  
على نعمه وعلى ما مّن علينا لإتمام عملنا  
المتواضع هذا

بدءا نشكر الأستاذ المشرف "بلحاج طارق"  
و كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز  
هذا العمل و نخص بالذكر كل الإطارات و العمال  
بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق فرع-  
ميلة-

و على رأسهم السيد المحترم  
"حمادي رابح"

أنعم الله عليه بالصحة و طول العمر على  
مساعدته الكبيرة

و إلى كل من شجّعنا بالكلمة الطيبة  
إلى كل هؤلاء نقول...

## شكرا

# الإهداء

إلى من لهُ و لَنْ نوفيهم حقهم و لو حيننا  
الدهر بأكملة إلى الوالدين  
الكريمينندي هذا العمل المتواضع ، و إلى  
من كبرت و ترعرعت معهم إليكم إخوتي  
و إلى كل الأهل  
و إلى كل صديقاتي و إلى كل مسلمة و  
مسلمة في هذه المعمورة

أمينة\* عير\* وافية

## الفهرسة

رقم الصفحة	المحتوى
أ	قائمة الفهرسة
ب	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
01	1/ المقدمة العامة
02	1-1- الفرضيات
02	1-2- أهمية الدراسة
03	1-3- أهداف الدراسة
03	1-4- أسباب اختيار الموضوع
04	1-5- الدراسات السابقة
05	1-5-1- الدراسات المتعلقة بسياسة التدريب
05	1-5-2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
05	1-5-3- الدراسات المتعلقة بالتدريب و علاقته بالرضا الوظيفي
	2/ الإطار النظري
07	2-1- التدريب في المؤسسة الاقتصادية
	تمهيد
	2-1-1- ماهية العملية التدريبية
07	أولاً: مفهوم التدريب
08	ثانياً: أهمية التدريب
09	ثالثاً: أنواع التدريب
11	رابعاً: أساليب التدريب
14	خامساً: المبادئ الأساسية للتدريب الفعال
15	2-2-1- إدارة العملية التدريبية
15	أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية
21	ثانياً: تصميم البرامج التدريبية
22	ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية
24	رابعاً: تقويم البرامج التدريبية
25	خلاصة

26	2-2 المداخل النظرية للرضا الوظيفي
	تمهيد
26	2-2-1- ماهية الرضا الوظيفي
26	أولاً: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
29	ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي
31	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي
32	رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي
33	2-2-2 مرتكزات الرضا الوظيفي
33	أولاً: عوامل و عناصر الرضا الوظيفي
35	ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي و مستوياته
36	ثالثاً: قياس الرضا الوظيفي
44	رابعاً: مظاهر غياب الرضا الوظيفي
46	2-2-3- الاتجاهات النظرية المفسرة و نتائجها على الرضا الوظيفي
46	أولاً : نظريات الرضا الوظيفي
50	ثانياً: التدريب و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي
52	ثالثاً :زيادة الرضا الوظيفي
53	رابعاً: بعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي
54	خلاصة
56	
	3/ الإطار المنهجي
56	تمهيد
56	3-1- المنهج المستخدم
56	3-2- مجتمع الدراسة
57	3-3- عينة الدراسة
57	
58	3-4- أدوات جمع البيانات
60	
60	3-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة لجمع البيانات

61	4/ الدراسة الميدانية
61	4-1- التعريف بمجمع sonelgaz
63	4-2- الهيكل التنظيمي للمجمع
64	4-3- مديرية التوزيع لولاية ميلة ، نشاطها و مميزاتها العامة
64	4-3-1- تعريف مديرية التوزيع لولاية ميلة
64	4-3-2- نشاط مديرية التوزيع لولاية ميلة
65	4-3-3- مميزات عامة عن مديرية التوزيع لولاية ميلة
67	4-4- أقسام و مكاتب مديرية التوزيع لولاية ميلة و هيكلها التنظيمي
68	4-5- التدريب في مؤسسة سونلغاز sonelgaz
72	5/ تحليل البيانات
73	5-1 تحليل البيانات الأولية
73	5-2 تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الثقافية للمتدربين حول التدريب
78	5-3 تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الثقافية للرضا الوظيفي
81	5-4 تحليل العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي
83	6/ النتائج والتوصيات
84	6-1 النتائج
85	6-2 الوصايا
	- المراجع
	- الملاحق



## أ- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الخطوات والنقاط الهامة في قاطع ورق أوتوماتيكي كبير	12
2	الاحتياجات التدريبية	20
3	يوضح الأساليب التدريبية	22
4	يمثل عدد أفراد مجتمع البحث والعينة المختارة منه	57
5	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	73
6	يمثل الدخل الشهري لـ 28 موظف في شركة سونلغاز	73
7	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	74
8	يمثل الفائدة من التدريب وعلى من تعود	75
9	يمثل وقت اجراء التدريب	76
10	يوضح مكان اجراء التدريب	76
11	يمثل الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه المؤسسة	77
12	يمثل الامتيازات والحوافز الأكثر فعالية في تحفيز المدربين	77
13	يوضح اراء الموظفين حول ساعات العمل	78
14	يوضح كيفية تواصل الموظفين مع المدير	79
15	يوضح هدف الموظفين من خلال العمل في المؤسسة	79
16	احصائيات حول ما تقدمه المؤسسة من خدمات للعمال	79
17	يوضح العلاقة بين التدريب والرضا باستخدام المتوسط الحسابي	81
18	ترتيب الحوافز حسب أهميتها لكل عامل	82

بج- قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
15	الإطار المنظم للعملية التدريبية	1
17	القائمون بتحديد الاحتياجات التدريبية	2
18	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	3
34	عناصر الرضا الوظيفي	4
40	مقياس ثيرستون للرضا	5
41	مقياس ليكرت للرضا	6
42	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	7
46	هرم الحاجات لماسلو Maslow	8
48	المقارنة بين الحاجات ونظرية الدافعية	9
63	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	10
67	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز - المديرية الجهوية بميلة -	11

## 1- مقدمة:

دفع الاتجاه الحديث إلى عولمة الاقتصاد ، و التسويق والأعمال إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق نظام الجودة الشاملة، لزيادة جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمات لإشباع رغبات المستهلك. لذلك فالاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المنظمة لها واعتبارها المورد الأكثر أهمية و الذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المادية الأخرى خاصة في الدول النامية كلها من الأمور التي تساعد المنظمة على تحقيق معايير الجودة والارتقاء.

لذا فان استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها ، وتقديم فرص النمو والترقي لها في المؤسسة تعد من الأمور الهامة التي تساعد على مواجهة التحديات التنافسية الخارجية ، فلقد أصبحت المنظمة تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر وكل هذا لن يكون إلا عن طريق التدريب لأن ما ينفق عليه يسمى استثمارا قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية أما على مستوى الأفراد فتظهر الأهمية في زيادة المعارف والمهارات والكفاءات والتي قد تؤدي إلى رفع قدرة الأفراد على العمل، والتقريب بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، ولقد عرف التدريب اهتماما كبيرا من قبل المسيرين في المؤسسات المتطورة انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه في أي منظمة وكذا إيمانا بمركزية التأثير الواضح الذي يحدثه التدريب على أداء الأفراد، لذا أصبح من أهم الوظائف التي لا يمكن لأي منظمة تجاهلها مهما كانت نوعية نشاط هذه الأخيرة.

كما أنه لمن أهم عوامل نجاح العامل في عمله هو الرضا الوظيفي عن المهنة حيث يمثل هذا الأخير مجموع المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يبديها الموظفين نحو العمل بمؤسستهم وفي هذا الصدد نشير إلى أن العاملين في أي مؤسسة يكونون أكثر ارتباطيه وكفاءة ودافعية للإنجاز عندما يشعرون بالرضا عن عملهم ويزداد هذا الشعور عندما يكون مصدره العمل وليس العائد المادي من وراء الوظيفة (سوسن الشيخ،1997م، ص265) ومن ثم فقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين في المجال الاقتصادي لما له من أثر ايجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للموظفين وارتفاع مستوى إنتاجهم ، فقبل كل شيء كان لا بد السؤال عن مدى توافر الكفاءات والخبرات من العمالة الجزائرية بما يكفي للنهوض بأعباء بناء الاقتصاد. لذلك فإن بروز هذه المتغيرات كان لها تأثير كبير على نوع التدريب وأيضا على رضا الأفراد.

وفي هذا الصدد من الدراسة نطرح إشكالية بحثية جوهرية بين متغيرين مفادها الآتي: إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية فكيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه المزايا طالما أن المهارات تدعم بالتدريب ؟ وما دورها في تحقيق رضا العاملين ؟

من خلال كل ما سبق، ينهض هذا البحث المتواضع ليرى بعض النور من خلال طرح التساؤلات التالية التي تؤلف إشكاليات البحث كما يلي:

- 1- كيف يمكن اختيار الأسلوب الأمثل لتصميم البرامج التدريبية وما هو أثره على أداء الموارد البشرية ؟
- 2- ماهي البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة لتحقيق أهدافها ؟ و إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على أداء المؤسسة ؟
- 3- ما مدى توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب لدى الموظفين في المؤسسات الاقتصادية تعزى إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي ؟

### 1-1 فرضيات الدراسة:

- يعتبر التدريب من الحاجيات الهامة والاستراتيجية للمؤسسة .
- تطور ونمو المؤسسة لا يكون إلا بتطوير مواردها البشرية.
- التدريب يتأثر بالتخطيط الفعال للبرامج التدريبية ويتطلب التنفيذ الفعال لها.
- من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ملاءمة الوظيفية، الخبرة والكفاءة، كفاية الراتب وكذا برامج التدريب الداخلي و الترقية المتاحة في العمل
- توجد علاقة بين التدريب و الرضا الوظيفي.

### 1-2 أهمية الدراسة :

تبدو أهمية البحث في ناحيتين هما :

أن نجاح أنشطة التدريب والتطوير في المنظمات يعود إلى العديد من العوامل المؤثرة ، وعلى رأسها إيمان القيادات العليا بأهمية الدور الذي تلعبه أنشطة التدريب والتطوير، ووضع الإمكانيات المادية و البشرية في خدمة أنشطة التدريب ، لتصميم ووضع البرامج التدريبية المناسبة لإكساب العاملين المهارات السلوكية التي من شأنها تحقيق الارتقاء بمستوى الأداء، ومن ثم إلى أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يشجعهم على أداء وظيفتهم التي توفر لهم ظروف العمل الجيدة وترفع روحهم المعنوية وتحقق رضاهم الوظيفي من خلال المقارنة بين مستويات الرضا الوظيفي بحسب فئات العمال في مؤسسة سون لغاز .ومن هنا تبرز أهمية موضوعنا في محاولة معرفة أهمية التدريب في المؤسسات الجزائرية باعتباره يسعى إلى تحقيق حاجات العمل ومن شأنه أن يحقق الرضا وبالتالي رفع إنتاجية العامل و تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

### 1-3 أهداف الدراسة :

- التعرف على العوامل التي تعكس الطموحات الوظيفية للأفراد والمؤثرة في دافعيتهم للالتحاق بالبرامج التدريبية.
- التعرف على العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد للانخراط في أنشطة التدريب والتطوير.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - فرع لمجمع سونلغاز.
- التعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - فرع لمجمع سونلغاز.
- التعرف على مدى الارتباط بين الأساليب والسياسات التدريبية التي تتبعها المنظمات في تحقيق الرضا الوظيفي

### 1-4 أسباب اختيار الموضوع:

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية:

- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي نتوقف عليه الكفاءة او فعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقاؤها طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال والذي يولي اهتمام وفعالية التدريب في تنمية القدرات البشرية .
- الشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة .
- وكذا رغبتنا بدراسة هذا الموضوع بالتحديد المتعلق بالتدريب وتأثيرها على رضا العاملين في المؤسسة الجزائرية كونه مرتبط بالحالة النفسية لهؤلاء العمال كما أنه أثار فضولنا لكي نعرف مدى تدريب المؤسسة لعمالها ورضاهم عنه.
- أسباب موضوعية تكمن في أن المؤسسات الموجودة في مجتمعنا تعاني من تدني في مستوى إنتاجيتها وربما يرجع ذلك إلى عدم القدرة في تحقيق رضا العمال فيها وقلة الدراسات الحديثة في هذا الموضوع.

## 1-5 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي و إثراء بحثه من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات من حيث موضوعها وهدفها و أهم نتائجها و التي تظهر أهميتها جلية في كون الباحث من خلال اطلاعه الواسع بذلك أن يتجنب التكرار في الدراسة ، وبالتالي عدم الوقوع في معالجة المواضيع المستهلكة. وعليه سنتناول نحن أعضاء البحث الدراسات المتعلقة بسياسات التدريب ثم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، ثم الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين كليهما.

### 1-5-1 الدراسات المتعلقة بسياسة التدريب:

- من بين الدراسات السابقة المتعلقة بسياسة التدريب ، دراسة قام بها (الأستاذ فتحي الخولي) من جامعة الملك عبد العزيز بجدة (المملكة العربية السعودية) تحت عنوان " دراسة تحليلية لنماذج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية "، و ذلك سنة 1989. وقد كان هدف الباحث من ذلك هو مساعدة القائمين على التدريب (بوصفهم مستثمرين) على تقييم البدائل المختلفة من البرامج التدريبية ، وهذا بهدف تحديد أنسبها لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها، و هذا من خلال محاولته تقديم منهج عملي لتقييم البرامج التدريبية.

- أوضح (د.رفاعي محمد - 1982) أن عدم إدراك المنظمة لأهمية إدارة الموارد البشرية و ضعف مكانتها التنظيمية يلاقي بظلاله على مدى فاعلية أنشطة التدريب ، ودافعية الأفراد للاشتراك في التنمية و التطوير ، و ذلك في دراسته عن معوقات إدارة الأفراد في قطاع الأعمال الكويتي.

- يرى (Noe, R.A. &Wilk, 93) أن دعم المنظمة لأنشطة التدريب و التحديات الوظيفية ذاتها عوامل تعمل على زيادة درجة الدافعية لدى الموظفين ، و يتمثل دعم المنظمة من وجهة نظرهم في توفير بيئة تدريبية داعمة لأنشطة التدريب ، وبيئة عمل قادرة على استيعاب وتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة ، وأيضاً وضع النظم و الإجراءات الميسرة للالتحاق بأنشطة التدريب.

### 1-5-2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسات تناولت الرضا الوظيفي في مختلف مجالات العمل:

- دراسة المدلج والتي كانت (2004) بعنوان " قياس منسوبي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية، والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل، والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة. وتكونت عينة الدراسة

من (190) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين الذكور (العسكريين - المدنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية - المدنيين التابعين لنظام التشغيل الذاتي) وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:  
أ/ هنالك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.  
ب/ تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية.  
ج/ العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب : ملاءة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب الذي تتقاضاه البدلات التي تحصل عليها، برامج التدريب الداخلي، نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به، فرص الترقية المتاحة لك في عملك.

### 1-5-3 دراسات متعلقة بالتدريب وعلاقته بالرضا الوظيفي :

- أوضحت الدراسة التي قام بها (Torraco) أن البيئة التدريبية المشجعة تعطي المتدرب الشعور بالرضا الوظيفي و القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على الإنجاز فهي توفر الفرص للنمو الوظيفي وتعمل على بناء الذات والربط بين العائد وجهودهم الوظيفية.  
- دراسة (كونوي وزميلاتها) نموذجاً للرضا الوظيفي يتضمن سبعة عشر جانبا لقياس الرضا الوظيفي من أبرزها: الترقية، فرص التدريب، الاستقلالية، مجموعة العمل، الإشراف، الإدارة العليا، الأجور، الأمن الوظيفي، أسلوب تنظيم العمل، الالتزام التنظيمي (العمرى، 1992، ص16)  
- دراسة (العمرى، 1992) بعنوان: "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية وقد بلغ العائد من الاستبيانات 611 استبانة تشكل عينة الدراسة. ستخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي. وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

# الإطار النظري



## 1-2 التدريب في المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

نظرا للاهتمام المتزايد بمسألة التدريب التي كانت تنصب سابقا على تزويد الموظفين بالمهارات الفنية والتي لم تعد كافية لوحدها وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمتجددة فضلا عن زيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية التي اقتضتها ظروف المنافسة في السوق العالمي. أصبح من الضروري التعرف عن ماهية العملية التدريبية وذلك من خلال تعرفنا على العناصر التالية: مفهوم التدريب، أنواعه، أهميته، أساليبه ومبادئه.

### 1-1-2 ماهية العملية التدريبية

#### أولا: مفهوم التدريب

هناك تعريفات متعددة للتدريب تختلف باختلاف المفاهيم التي لدى قائلها وبنوع التدريب وأهدافه ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من الحقائق التالية: (يوسف بن محمد القبلان - 1992 ص 4-5)

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم والتدريب، من حيث الأهداف وأساليب التقييم.
- أن التدريب ينوع من حيث المجال ومن حيث الأهداف، فهناك التدريب الإداري، التدريب العسكري، إلى غير ذلك من الأنواع وكل من هذه الأنواع ينقسم بدوره إلى تقسيمات خاصة.
- أن التدريب وإن اختلف عن التعليم فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقويم النظري وليس هناك ممارسة أو تطبيق إلا بالاستناد إلى المعرفة.

فيعرف التدريب حسب (أكرم رضا 2003، ص 15) بأنه ((مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.

ويعرف التدريب حسب (علي محمد ربايعه، 2003، ص 53) على أنه (( النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة الفرد لأداء عمل معين)) فهو نشاط يهدف لتحسين مهارة الموظفين للقيام بعمل معين.

- كما يعرف حسب (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص 63) على أنه (( الجهد المنظم والمخطط له

لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة أو تحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة )) فهو عملية تعلم منظمة ومخطط لها لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بكفاءات معينة.

مما سبق فالتدريب هو (( تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنميته أو تطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب)).

## ثانيا: أهمية التدريب

تستطيع أي مؤسسة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكمل وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم بحاجة إلى تدريب جيد وقد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتمديد احتياجات المؤسسة " المنشأة " وأيضاً احتياجات الفرد واختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذا الاحتياج بجانب نقل وتقييم فعالية هذا التدريب (توني يونجاي، 2002، ص5) ومن الطبيعي إثارة تساؤلات حول جدوى التدريب نظراً لما تخصص له من إمكانيات مادية وبشرية في المنظمات، ولكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة على استثناء إدارات متخصصة به، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية: (محمد صالح صالح، 2004، ص102، 101) أ/ تحسين أداء الفرد: وينعكس ذلك على زيادة كمية إنتاجية وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

ب/ مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمالها وصيانتها.

ج/ تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

د/ تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.

هـ/ تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل بأن تلك الحوادث لدى العمال المدربين أقل بكثير منها عند العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل وقلت الخسائر التي تتحملها المنظمة أدى ذلك إلى زيادة إنتاجها وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

و/ تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عند إنتاجه ودفعها إلى مكافئته إما بزيادة الراتب أو إضافة مزايا أخرى وهكذا يتم تحفيز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال دوران العمل والانتقال إلى منظمة أخرى كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.

## ثالثاً: أنواع التدريب

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية:

أ- من حيث الزمن: يتخذ شكلين أساسيين هما:

\*التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل: يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الفرد علمياً إعداد سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.

\*التدريب أثناء الخدمة: ويقصد به تدريب العاملين في أحد قطاعات الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية، أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة هو تأهيل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

ب- من حيث مكان التدريب: والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:

\*التدريب خارج المنظمة: وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة، مراكز التدريب المهني.

\*التدريب داخل المنظمة: ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة.

ج- من حيث أهداف التدريب: وأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي:

\*التدريب لتجديد المعلومات: وهو ما يسمى بالتدريب الانعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

\*تدريب المهارات: يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشرافية التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.

\*التدريب السلوكي: (أو تدريب الاتجاهات) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء عملهم، والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتاتها من خلال الأمثلة العلمية

والنتائج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا بينما نجد تدريب المهارات يهتم بتقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أم لا.

\*التدريب للترقية: يهدف التدريب فيما يهدف إليه إلى تحسين إمكانيات الموظفين بغية تحضيرهم لتولي وظائف إدارية أعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.

والتدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه دورة تدريبية بنجاح فهناك العديد من الآراء ووجهات النظر حول موضوع ارتباط الترقية بالتدريب منها:

• وجهة النظر الأولى: ترى أن على أي إدارة عدم النفاي في ترقية المتدرب الذي اجتاز دورة تدريبية مهمة بنجاح، حيث أن الارتباط بين النجاح في التدريب وبين الحصول على الترقية يجعل التدريب في نظره وسيلة التقدم في العمل ومن ثم يزداد إقباله عليه وتعضم فائدة التدريب كوسيلة للارتفاع بالكفاءة الإدارية.

• وجهة النظر الثانية: تعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تملكها الإدارة لرفع معنويات موظفيها وتحسين إمكانياتهم بغية تحضيره لتولي الوظائف الأعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.

• وجهة النظر الثالثة: ترى أن الترقية لوظيفة أعلى يجب أن تسبق عملية تدريب الموظف على الوظيفة المستقبلية، أو بمعنى آخر: الترقية يجب ألا ترتبط فقط بنجاح الموظف في دورة تدريبية.

#### رابعاً: أساليب التدريب

أ-التدريب أثناء القيام بالوظيفة: ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص وهو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب وفي المستويات الدنيا، فإن المتدربين قد يكتسبوا خبرات تشغيل مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضاً، وبعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى تعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل، ولهذه التقنية عدة ميزات فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الإنتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة مثل الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم حيث أن المدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم.(جاري ديسلر ص 280-281) ، إلا أن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها مع المدربين عند تصميم البرامج التدريبية أثناء القيام بالوظيفة بالمدرسين أنفسهم يجب أن يتم تدريبهم جيداً وتوفير المواد التدريبية المطلوبة، كما أن بعض العاملين ذو الخبرة يمكن أن يتم اختيارهم كمدرسين ولا بد من تدريبهم بأساليب ملائمة. وخاصة تعريفهم بمبادئ التعلم وأيضاً أسلوب خطوة بخطوة STEP BY STEP الذي يتم مناقشته فيما بعد...

\*الخطوة الأولى: إعداد وتهيئة المتعلم

\*الخطوة الثانية: إجراء العملية التدريبية

\*الخطوة الثالثة: تجربة الأداء

\*الخطوة الرابعة: المتابعة

#### ب- التدريب بالورش "برنامج التلمذة الصناعية"

حيث أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجؤون لمثل هذا الأسلوب وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التدريب النظري مع التدريب أثناء العمل، وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر، وفي ألمانيا على سبيل المثال فإن الطلاب الذين يتراوح أعمارهم بين 15-18 سنة يقسمون أوقاتهم بين الدراسة والتدريب وتستمر عملية التدريب لمدة حوالي 3 سنوات وفي النهاية يحصل على شهادة بعد الاختبار. (نفس المرجع، ص 281)

#### ج-التعلم غير الرسمي:

حيث نجد حوالي 3/2 التدريب الصناعي لا يتم بشكل رسمي على الإطلاق بل أنه يتم من خلال تفاعلات بين الأفراد تشمل العامل الجديد وزملائه، وهذا التعليم يمكن أن يعرف أنه أي تعليم يتم بدون قصد أو تصميم من الشركة (نفس المرجع، ص 282)

#### د-التدريب التوجيهي:

فهناك وظائف كثيرة تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات، وأفضل شيء لمثل هذه الوظائف أن يدرّب عليها من خلال عملية خطوة بخطوة STEP BY STEP وكل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة توضح الكيفية والسبب ويمكن تطبيق ذلك مثلاً في قاطع ورق أوتوماتيكي كبير في خطوات ونقاط رئيسية على النحو التالي:

### الجدول رقم 01 : الخطوات والنقاط الهامة في قاطع ورق أوتوماتيكي كبير

الخطوات	النقاط المهمة
1/تشغيل الموتور	لا يوجد
2/تحديد مسافة القطع	قراءة المقاس بعناية لتفادي القطع الخاطئ
3/وضع الورق على قاعدة المقص	التأكد من تساوي الورق لتفادي الخطأ
4/رفع الورق حتى مستوى المقص	التأكد من تماسك الورق لتفادي القطع الخاطئ
5/الضغط على زر الأمان باليد اليسرى	عدم استخدام اليد اليسرى حتى لا تتعرض للإصابة
6/تشغيل المقص باليد اليمنى	التأكد من عدم وضع الأيدي على قاعدة المقص
7/الضغط على المقص وزر الأمان في آن واحد	اجعل يديك بعيدتين عن قاعدة المقص
8/انتظر حتى يرجع المقص إلى وضعه السابق	تأكد من رجوع المقص إلى وضعه السابق
9/سحب الورق	لا يوجد
10/أطفئ الموتور	لا يوجد

المصدر: (جاري دسلر ص 282)

#### هـ - المحاضرات:

ولها عدة فوائد منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين كما هو الحال في تدريب مندوبين المبيعات على منتج جديد، وعلى الرغم من أن الكتب والمطبوعات يمكن أن تحل محلها إلى أن تكلفة الطباعة العالية فضلاً عن كونها لا تسمح للأسئلة كما في المحاضرات يجعل المحاضرات أفضل. (نفس المرجع ص 283)

## ز-التعليم المبرمج:

سواء كان التعليم المبرمج في شكل كتاب أو نظام كمبيوتر فإنه يشمل على ثلاث وظائف هي:

1/ تقديم الأسئلة والحقائق والمسائل إلى المتعلم

2/ إعطاء الفرصة للمتعلم لتقديم استجابة لذلك.

3/ إعطاء الإجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة.

\*إن الميزة الأساسية من التعلم المبرمج تتمثل في تخفيض وقت التدريب بحوالي الثلث، كما أنه يسهل عملية التعليم، لأنه يتيح للمتدربين تخفيض مخاطر الأخطاء، وعلى الجانب الآخر فإن المتدربين لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة أكبر مما هو متاح مع الكتب، ويجب أيضا مراعاة تكاليف هذا النوع من التدريب (نفس المرجع السابق، ص 283-284)

## و- التدريب باستخدام التقنيات السمعية البصرية:

وتشمل الأفلام والمؤتمرات، الفيديو، والشرائط السمعية البصرية وهي مستعملة على نطاق واسع ولقد قامت شركة Ford Motors Company باستخدام الأفلام في عمليات التدريب وذلك لحل مشاكل وردود فعل مناسبة لشكاوي العملاء، وهكذا فإن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعاً من المحاضرات رغم أنها أكثر تكلفة. (نفس المرجع، ص 284)

## ن- التدريب من خلال المحاكاة:

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله، و يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل: الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف يستخدمها الفرد من وظيفته الفعلية بالتدريب (نفس المرجع، ص 285).

## ي- التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت:

ويعتبر التدريب من خلال هذا الأسلوب أمراً وارداً فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" مثل برنامج Roadmap والذي ابتكرته جامعة Alabama وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني E-MAIL والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية ولمدة أربعة أسابيع، ومن ناحية أخرى تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة CD ROMS ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلومات داخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة.

في الوقت نفسه، نجد أن العديد من الشركات اعتمدت على هذه الوسائل في تدريب موظفيها، ومن أمثلة ذلك شركة MR والتي دربت مئات الموظفين بهذه الطريقة، لذا يتوقع التوسع والانتشار لهذه الوسيلة حيث يعتمد عليها حوالي 83% من المدربين (نفس المرجع، ص 285)

## خامسا : المبادئ الأساسية للتدريب الفعال:

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة(حسين عبد الفتاح ذياب، 1997، و د الفارس سليمان خليل وآخرون، 2003) وهي:

(أ) **مبدأ الاستمرارية:** فالتدريب طبقا لهذا المبدأ ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عندما تنفذ البدائل الأخرى، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية تمارسها بصفة مستمرة من أجل التكيف مع المتغيرات

(ب) **مبدأ الشمولية:** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية.

(ج) **التدريب نظام متكامل:** ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية.

(د) **مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):** ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، ومما يتطلب هذا المبدأ على سبيل المثال:

1) تطوير مستمر للموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

2) أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها.

(هـ) **مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:** يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، كما يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

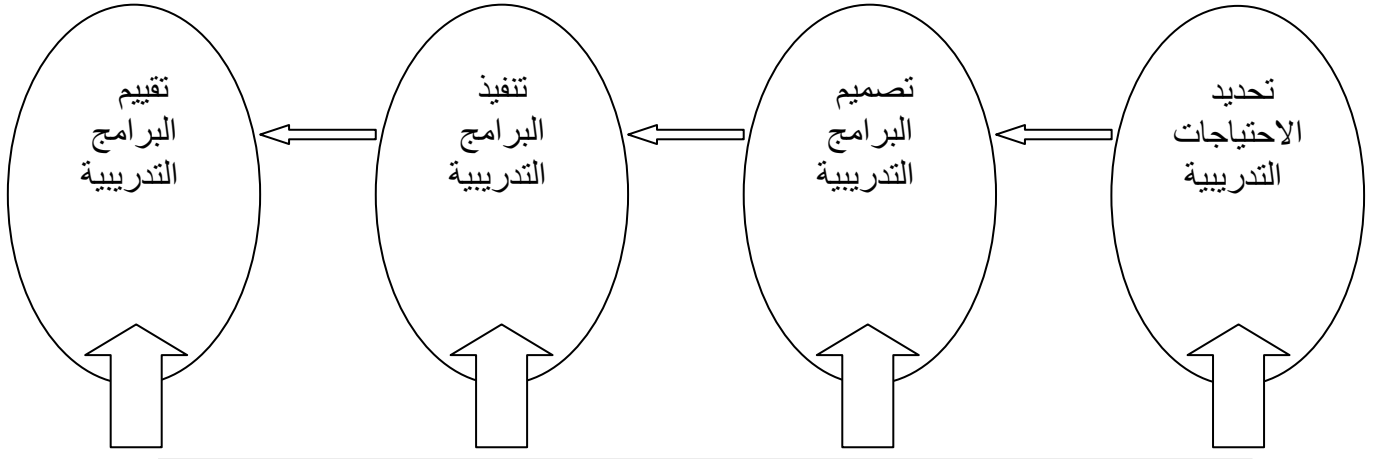
(و) **مبدأ العائد والتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية، فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.



## 2-1-2 إدارة العملية التدريبية:

لضمان كفاءة وفعالية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءا من العملية لإدارة الموارد البشرية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة للوصول الغاية المنشودة منه، والشكل التالي وضح الإطار المنظم للعملية التدريبية (أ. عساف معتر عبد القادر، 2008، ص13)

### شكل رقم 01: الإطار المنظم للعملية التدريبية



المصدر: أ.عساف معتر عبد القادر، 2008، ص 13

وسنحط الرحال في أول محطات إدارة العملية التدريبية وهي:

### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وضمن هذا الباب لا بد من أن نقف عدد من النقاط التي تساعد في الوصول إلى فهم أفضل لماهية هذه المرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية وتتمثل هذه النقاط فيما يلي: (حسين عبد الفتاح دياب، 1997، ص81)

أ- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

ب- مفهوم الاحتياجات التدريبية؟

ج- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

د- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

## أ- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية:

لعل أبسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة ((إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين)) فأى نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروسا ومخططا على أساس علمي وعملي ليحقق الغايات المرجوة منه.

والتدريب باعتباره نشاطا هاما لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

## ب- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى بالفجوة التدريبية GAP TRAINING أي بالوضع الحالي وما يجب في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تصنيف الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعاملها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

• الأول: ((ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلا))

• الثاني: إن هذا المفهوم لا يكتفي بمعالجة الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ولكنه يذهب بها لتغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية في المنظمة والمنحى الذي يعرف بعد الاحتياجات التدريبية هنا هو (( أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات والاتجاهات التي يراد صقلها وتنميتها لدى الأفراد العاملين استعدادا لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل)) (نفس المرجع السابق)

\*يعني أن المفهوم الأول لا يسعى إلا إلى معالجة النقص والخلل في أداء العاملين وإيصاله إلى المستوى المطلوب فعلا أما المفهوم الثاني يسعى لتعريف العاملين بمهارات وسلوكيات جديدة عليهم لمواكبة التغييرات التكنولوجية...

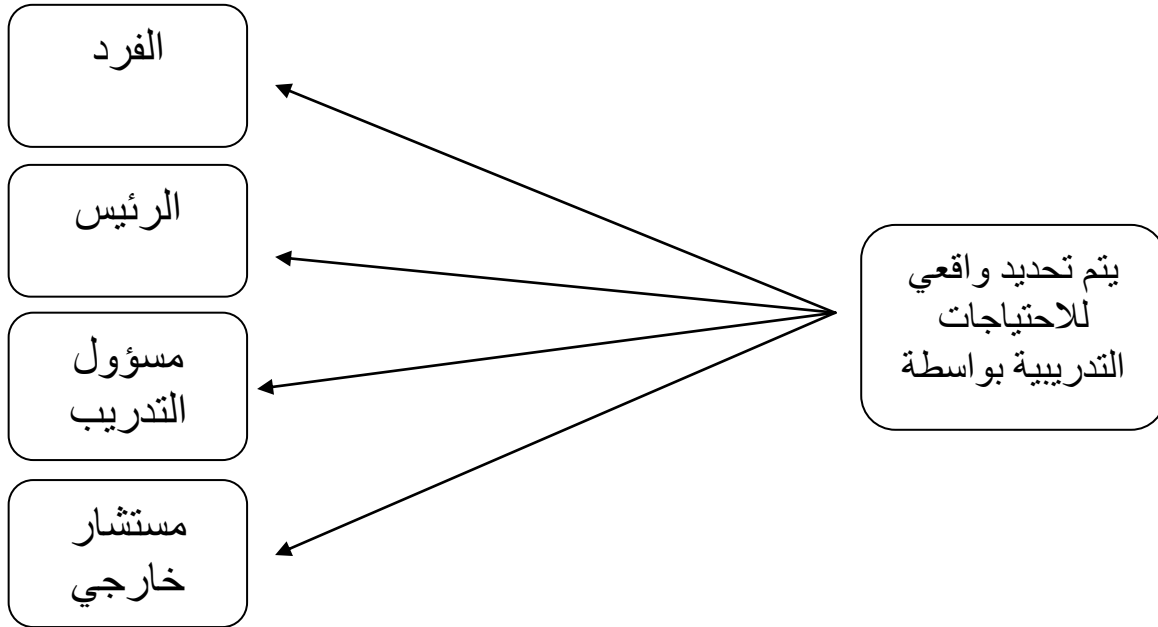
### ج- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة تعاون عدد من الأفراد كمايلي:

- الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.
- المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخول معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.
- اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية
- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصا وبالتدريب عموما.

### شكل رقم 02: القائمون بتحديد الاحتياجات التدريبية

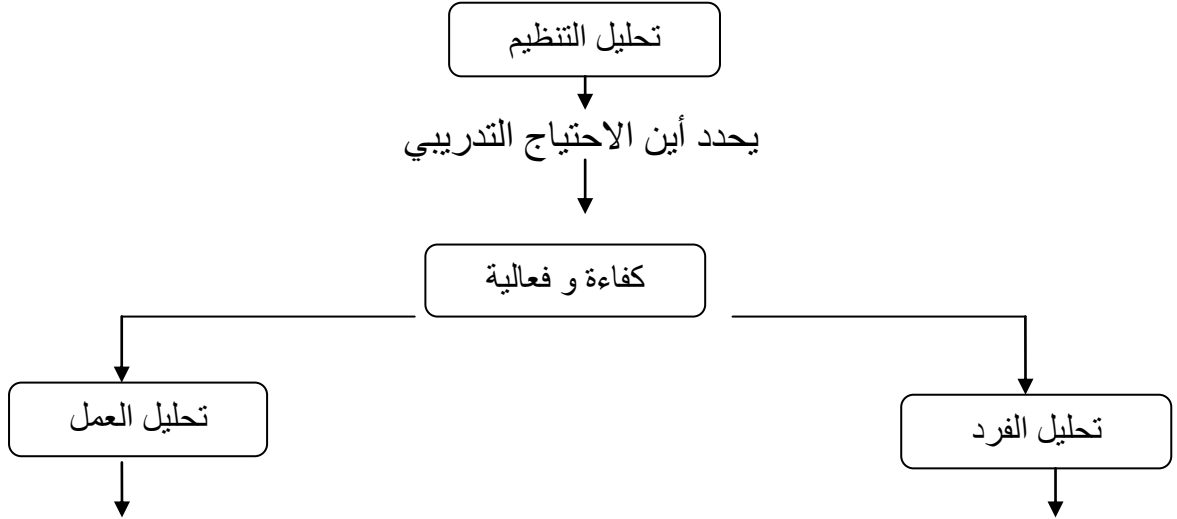


إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق أربعة أشخاص وهو: الفرد، الرئيس، مسؤول التدريب و مستشار خارجي

#### د- كيف نحدد الاحتياجات التدريبية:

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاث مستويات: تحليل التنظيم (المنظم)، تحليل العمل (المهام)، تحليل الفرد، وتوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي (حسين عبد الفتاح دياب، 1997، ص 230)

#### شكل رقم 03: ((طرق تحديد الاحتياجات التدريبية))



يحدد من الذي يحتاج التدريب يحدد ما هو الاحتياج التدريبي

المصدر: حسين.ع الفتاح دياب 1997 . ص 230 .

#### \* تحليل المنظمة (التنظيم):

يعني تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية و الإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية: (د. الرشيد مازن فارس، 2001، ص 690)

- أهداف المنظمة
- عمليات المنظمة
- الموارد والإمكانيات المادية المتاحة لها
- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات
- البيئة المحيطة بالمنظمة
- الهيكل التنظيمي للمنظمة
- الأهداف والتغيرات المتوقعة

ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الأنفة الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمنظمة ككل، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال. والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة رد كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب.

### \*تحليل العمل: (تحليل المهام)

عند تحليل المهام تحاول المنظمة أو الإدارة الإجابة عن السؤال التالي: (ما هو نوع التدريب المطلوب؟) أو (ما الذي ينبغي أن يتعلمه الموظف ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟) وبناءا على ما سلف يمكن القول أن تحليل المهام يقصد به دراسة دقيقة للوظائف في المنظمة ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة، ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على ( ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب)

ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال:

- عن طريق الملاحظة الشخصية
- دراسة السجلات والوثائق الرسمية
- المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.

### \* تحليل الفرد:

من خلال إجراء هذا التحليل يمكن الإجابة على السؤال التالي: (من الذي يحتاج إلى التدريب؟) ويتجه هذا النوع من التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم لمعرفة مستوى المهارات التي يمتلكونها، بما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لديهم لملائمة متطلبات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية. (نفس المرجع السابق)

### خلاصة

إنكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ليست بالأمر السهل، والتحليلات الثلاث الأنفة تتطلب وقتا وجهدا كبيرين وتكاملا بين جهود المختصين في وحدات إدارية مختلفة إلا أنه يمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب فيما يلي:

- 1) عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب -تحليل الفرد-
- 2) تغيير تصنيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات -تحليل المهام-
- 3) إحداث وظائف جديدة في المنظمة -تحليل التنظيم-

\*عادة ما تصاغ الاحتياجات التدريبية في شكل قوائم كالنموذج الموضوع في الجدول التالي:

### جدول رقم 02 الاحتياجات التدريبية

الاسم	الوظيفة	الموقع التنظيمي	ملخص وواجبات الوظيفة	موضوع التدريب	ملاحظات
عماد علي	محاسب	الإدارة المالية	إعداد الموازنات التخطيطية	التدريب على أسلوب إعداد موازنات البرنامج	يجب التركيز في التدريب على الجانب التطبيقي
عبد الرحيم حسن	باحث قانوني	إدارة المشتريات	تدقيق عقود الشراء	نظم الاستيراد والنقد الأجنبي	
محمد عبد الرحمان	مراجع	إدارة المخزون	رصد حركة المخزون	التدريب على نظم تحليل حركة المخزون وتحديد المخزون الراكد	

المصدر: السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، التوثيق العلمي، (القاهرة، 2001) ص 63

## ثانيا: تصميم البرامج التدريبية

يتم في هذه المرحلة تحديد المعارف والمهارات المطلوبة في المتدربين كشرط أساسي لالتحاقهم في البرنامج التدريبي وتحديد الأهداف التعليمية وخطوات التعلم واختبارات الأداء وترتيب خطوات العملية التدريبية ويشمل تصميم البرنامج التدريبي الآتي:

### أ- إعداد أهداف البرنامج:

أهداف البرنامج التعليمية تحدد بدقة ما يمكن أن يستطيع المتدربون فعله كنتيجة لحضورهم للبرنامج كما تؤدي أهداف البرنامج التعليمية دورا بارزا في إعداد المحتوى التعليمي، اختيار طرق البرنامج التدريبية و تقويم البرنامج إذا استخدم كمعدات في مرحلة التقييم، ويجب أن تكون ملائمة (يمكن تحقيقها)، معقولة (يمكن قياسها) وتقع الأهداف التدريبية في مستويات متعددة حسب طبيعة البرنامج التدريبي مثل أهداف ترمي إلى:

- زيادة معرفة المتدربين في مجال محدد
- تغيير اتجاهات المتدربين اتجاه موضوع معين
- تزويد المتدربين بمهارات معينة
- تشجيع المتدربين لقبول فكرة محددة
- تغيير ممارسات وسلوكيات محددة

### ب- تحديد المهارات المستهدفة للبرنامج التدريبي:

وتشمل مهام وواجبات المهارة فمثلا تكون المهارات التي يستهدفها البرنامج التدريبي لتحضير التربة للزراعة المحمية تتعلق بقدرة المتدرب بعد انتهاء البرنامج على القيام بالتعرف على الخواص الفيزيائية للتربة التي تناسب الزراعة المحمية لكل نبات خضري والعناصر الغذائية لاحتياجات كل نوع من المحاصيل الخضرية، وطرق تعقيم التربة قبل الزراعة.

### ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، فمرحلة التنفيذ هي التي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين لذا يجب أن نتعرف على العناصر التالية قبل الشروع في تنفيذ أي برنامج تدريبي:

#### أ- أهمية مراعاة مبادئ التعليم عند تخطيط البرنامج التدريبي:

\*الحاجة: فوجود الحاجة أو الدافع لدى المتدرب أمر ضروري حتى يتم التعلم

\*المشاركة: فمشاركة المتدربين تجعلهم يتعلمون بشكل أسرع ويحتفظون بما تعلموه لمدة أطول.

\*الممارسة: فهي تسهم في طبع الأفكار في أذهان المتعلمين.

\* ارتباط المادة التدريبية بعمل المتدرب

\* مراعاة الفروق الفردية فأسلوب التدريب الأفضل هو ذلك الأسلوب الذي يتفق مع قدرات المتدربين

#### ب- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقول (الدكتور زكي محمود هاشم) يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي ويتفق مع طبيعة البرامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده، وأيضا حسب مستوى المتدربين أنفسهم، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع. مثال ذلك التوزيع التالي في الجدول رقم (3):

الوقت المحدد	الأساليب التدريبية
ساعة ونصف	محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع
ساعة ونصف	حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين
ساعة ونصف	عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع
ساعة ونصف	حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع



### ج- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة، فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين والقاعات المناسبة وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما توفره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات المنظمة.

### د- المتابعة اليومية للبرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذ كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها. وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي.

## رابعاً : تقويم البرامج التدريبية

نظراً لأن مرحلة قياس وتقييم التدريب يعتبر عنصراً أساسياً لتحديد مدى نجاح الجهود المبذولة في التدريب بهدف التحسين والتطوير في الإجراءات لتحقيق الأهداف المنشودة وحيث أن قياس وتقييم أثر التدريب عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون انحراف عن الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة عن طريقها المرسوم فقد تم إدراجها كآخر خطوة من خطوات إدارة العملية التدريبية

### أ- ماهية عملية تقييم الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تقييم الاحتياجات هذي عبارة عن جمع المعلومات المتعلقة باحتياجات المؤسسة (الخفي منها أو الواضح) والتي يمكن تحقيقها عن طريق إقامة دورات تدريبية.

### ب- كيفية القيام "بتقييم الاحتياجات التدريبية":

تتم عملية تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاث مراحل وهي:

\* جمع البيانات: وهي إما أن تكون متوفرة فيتم جمعها أو غير متوفرة وتحتاج إلى تطوير طريقة للجمع. كما أن هذه العملية إما أن تكون رسمية أو غير رسمية وذلك باستخدام أي نوع من أنواع مقاييس تحليل الاحتياجات.

\* تحليل المعلومات: يتم تحليل المعلومات بعد جمعها للوصول إلى استنتاجات منها من المهم جداً أن تتم هذه المرحلة من عملية تقييم الاحتياجات من قبل الأطراف المستفيدة في المؤسسة المعينة وليس من قبل المدرب الخارجي.

\* تطوير خطة تدريبية: إن المعلومات والاستنتاجات المشتقات من المرحلة الأولى والثانية هما الأساس لتطوير الخطة التدريبية للجهة المستفيدة بغرض حل مشكلة النقص في الأداء الوظيفي.

### ج - أهداف تقييم البرامج التدريبية:

1- التعرف على مقدار ما تم إنجازه في الخطة التدريبية المقررة، وما تم تحقيقه من أهدافها.

2- قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية وأساليب التدريب التي استخدمت في تنفيذها.

3- تقرير ما وصل إليه المتدربون من كفاءة والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب مع قياس كفاءة من عهد إليهم تنفيذ العمل التدريبي ومدى صلاحيتهم لممارسة هذا العمل. ولزيادة كفاءة التقييم يراعى مايلي:

\* الشمول: أي أن يكون التقييم شاملاً لجميع عناصر المحتوى التدريبي.

\* الاستمرار: عدم تحديد فترة زمنية محددة للتقويم، بل يكون التكوين مستمراً من بداية البرنامج التدريبي حتى نهايته.

\* التنظيم: تنظيم نتائج التقويم في صورة قابلة للعرض، والفهم والمقارنة، وذلك على هيئة بيانات إحصائية وتقارير توضح مستوى المتدربين

## خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على طبيعة التدريب ، فبدأنا بمحاولة تحديد ماهية التدريب وبعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب والتعليم وإعادة التأهيل ، وخلصنا إلى أن كل المفاهيم اتفقت في المضمون والمحتوى ، ويكمن الاختلاف في زيادة المعلومات والمهارات والكفاءة للأفراد وإكسابهم الخبرة اللازمة .

ثم قمنا بعرض بعض التعارف للتدريب ، وقد اختلفت أحيانا وتشابهت أحيانا أخرى ، ولكنها تصب في نفس الغرض للتدريب تلك الوسيلة التي تكسب الفرد المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل ، والقدرة على استخدام أحدث الوسائل بطرق ذات كفاءة وفعالية عالية ، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، وذلك لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد في تصرفاتهم ، ثم تطرقنا إلى أهمية التدريب وأهدافه ، متجهين نحو أهم المبادئ التي يجب مراعاتها في عملية التدريب .

## 2-2 المداخل النظرية للرضا الوظيفي

تمهيد :

- إن من المسلم به أن الرضا الوظيفي أي رضا العمال له أهمية كبيرة ، حيث يعتبر كمقياس لمدى فعالية الأفراد باعتبار أن الرضا الكلي المرتفع يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء ، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي ، والذي ينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية ، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نواجهها .

وسنتعرف هنا على ماهية الرضا الوظيفي، عوامله، كيفية قياسه، ومدى تفاعل العاملين باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لإرضاء الأفراد العاملين حتى نضمن ولاءهم وانتماءهم وكفاءتهم.

### 1-2-2 ماهية الرضا الوظيفي

أولا : نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ولعل مرّد ذلك الاهتمام يعود إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية (1750-1820) لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها. وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سبباً في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم معاً لإدارة. وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية (كاملوبكري، 1990م، ص78)

والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة الأفراد وإرادة شؤون الموظفين . إذ كان كلما يهتم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضياً، ولا يهتم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين . وهذا يوحي بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، كما أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل (أسعدورسلان، 1983م، ص27 - 28).

- وقد بدأت الدراسات التطبيقية للعاملين في المحيط الأمريكي بعد عام 1910 مع التطور الذي حدث خلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف إلى احتياجاتهم.

ومنذ الثلاثينات من هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي يلاقي الاهتمام المتزايد لدى الباحثين. فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارة (( الرضا الوظيفي )) منذ عام 1930 للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم. ومنذ ذلك الحين أكدت مجموعة من الباحثين على أهمية دراسة مواقف ومشاعر وتصورات الموظفين تجاه وظائفهم (العديلي ، 1983 ، ص15).

وتعد الدراسة التي قام بها هوبوك في عام 1933 لقياس الرضا عن العمل للعاملين في نيوهوب بولاية بنسلفانيا الأمريكية مستخدماً أسلوب الاستقصاء ، من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي.

كما ساعدت التجارب التي قام بها إلتون مايو ورفاقه عام 1927 إلى ظهور أبحاث الرضا الوظيفي ونموها . فقد كشفت هذه الأبحاث بطريق الصدفة أثناء قياس أثر النواحي المادية في العمل كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العمل حيث وجد أن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة انخفاض العوامل المادية المحيطة .وقد أرجع مايو ورفاقه هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية والدافعية خاصة شعور العاملين تجاه بعضهم بعضاً ، ونوع الرعاية والاهتمام الذي يلاقونه من جانب المشرفين والرؤساء . كما أن الرضا عن العمل يتأثر بالعلاقات الإنسانية التي تتكون داخل التنظيم المؤسسي (كامل والبركي ، 1990 م، ص 80).

وعلى الرغم من أن دراسات هوبوك تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي ، إلا أن سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية قد أجلت أي تقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعدد من السنوات . وما أن وضعت الحرب أوزارها حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نمواً وتطوراً سريعاً. وفي عام 1957 ونشر هيرزبرج Herzberg نقداً مشهوراً للإنتاج الفكري في المجال ، حيث انتقد النظرة التقليدية المنحدرة من هوبوك Hoppock التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر واقترح بدلاً من ذلك أن يكون متغيراً ثابتاً ، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي متميزة عن العوامل المؤدية إلى عدمه (السالم ، 1997 م ، ص 56).

ومن الناحية التاريخية فقد استخدمت نظرية ماسلو للحاجات كمرجع للعديد من دراسات الرضا الوظيفي. وفي فترة الستينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي أكثر تعقيداً واتساعاً من ذي قبل . كما أجريت الكثير من الأبحاث لاختبار نظرية العاملين ، بالإضافة إلى دراسة عديد من الجوانب الأخرى في موضوع الرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد ، والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي ، ومعدل دوران العمل(السالم ، 1997 م ، ص 75).

وخلال فترة السبعينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلًا أو مجالًا مستقلًا بذاته ، ونجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل قد وضعت في تلك الفترة ، وكذلك أساليب وإجراءات البحث بدأ تقبلها بشكل كبير ، وكثيرًا من الكتابات والأبحاث أصبحت متوافرة في موضوع الرضا الوظيفي . وقد لوحظ تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضا الوظيفي .

وفي الولايات المتحدة بالذات أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة من أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة في إطار حقل السلوك التنظيمي . فقد أجرى علماء النفس الصناعي والتنظيمي العديد من الدراسات ونشروا العديد من التقارير والمقالات حول الحوافز والرضا الوظيفي خلال الربع الأخير من هذا القرن.

- ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العاملين وأرباب العمل، تبوأَت الولايات المتحدة مركز القيادة في إجراء الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي (العديلي ، 1983 م ، ص 13).

ويذكر (كامل والبكري ، 1990 م ، ص 78) أن عدد ما كتب عن موضوع الرضا الوظيفي من دراسات وأبحاث يزيد على أربعة آلاف بحث ومقالة. وأنه يصعب على أي باحث بمفرده مراجعة كل ما صدر من بحوث وكتابات عن موضوع الرضا الوظيفي ، بل إن اختيار بعض البحوث والدراسات في هذا المجال هو في الواقع أشبه بعملية الصيد في بحر واسع .

\* من خلال دراسة تاريخ الرضا الوظيفي تبين أن هناك اهتمامًا متزايدًا بهذا الأمر منذ بدايات القرن الحالي و ذلك نسبة لتزايد الأهمية و تطور الدراسة في ميدان العمل لتطويره و النهوض به نحو الأفضل.

والواقع أن الاهتمام المتزايد بالجانب المعنوي الذي أوجد مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة والعمل ، أولت جانب الرضا الوظيفي اهتمامًا أكبر وصار هذا الاهتمام في تزايد.

- وبما أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر عملية التنمية فإن دراسة رضا هذا العنصر وتوفير الجوانب المحققة لرضاه تعتبر مهمة.

ومنذ ذلك التاريخ وفي كل يوم هناك جديد في ميدان دراسة الرضا الوظيفي والتي أصبحت اليوم علمًا قائمًا بذاته.

## ثانيا: مفهوم الرضا الوظيفي

\* الرضا في اللغة هو ضد السخط ، وارتضاه ، رآه له أهلاً ، ورضي عنه :أحبه واقبل عليه (أبن منظور، 1956 م، ص323).

\* أما في الاصطلاح فيصفه الغزالي بأنه "ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا (الغزالي، 1957 م، ص343).

حيث يقول تعالى في سورة الفجر ( **يأيتها النفس المطمئنة \* ارجعي إلى ربك راضية مرضية \* فادخلي في عبادي \* وادخلي جنتي**) (الآيات 27-30 سورة الفجر)

وقال تعالى في سورة الغاشية ( **وجوه يومئذ ناعمة \* لسعيها راضية\* في جنة عالية**) (الآيات 8-10 سورة الغاشية)

وقد بذل الكثير من الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة وعلم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي ، فتعددت واختلقت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، ولعل من التحديدات المبكرة لهذا المفهوم تحديد سوبر Super حيث كان يرى " أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدرته وميوله وسمات شخصيته وقيمه ، كما يتوقف أيضاً على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته ( super, 1953 , p185)

- ثم جاء جنسبرج Ginzberg وزملاؤه بتحديدهم لثلاثة أنواع مختلفة للرضا عن العمل : أولها عوامل الرضا الداخلية ، وهي تلك التي تأتي من مصدرين ، هما:السعادة التي تستمد من حيث نشاط العمل والإحساس بالإنجاز الذي يخبره الفرد من مقابلة مستويات اجتماعية للنجاح ، ومن تحقيق الشخص لقدرته أثناء عملية الإنجاز. وثانيها المرضيات المصاحبة التي ترتبط بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد ، مثل نظافة مكان العمل والتهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها ، وثالثها المرضيات الخارجية ، وهي المكافئة والأجور والعلاقات . وقد أشار جنسبرج Ginzberg وزملاؤه إلى أن المهم ليس هو كم هذه المرضيات فحسب وإنما هو كم حجم تلك المرضيات في علاقته بتوقعات الفرد ، باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه. (أسعد ورسلان ، 1984م، ص28)

-ويرى فروم" ( Vroom ) أن الرضا هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية، أي إن لفظ الرضا يرادف التكافؤ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه الوظيفة للعامل."

-أما لولير ( Lawler ) فيرى " أن الفرد يكون أكثر قناعة ورضا إذا حصل على أكثر مما كان يريد." ويعتقد كاتزل ( Katzil ) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه" (العديلي، 1983م ، ص189)

ويشير "هو بوك" عام 1935 إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق : "إنني راض في وظيفتي " (العديلي ، 1981م ، ص15)

كما عرف العديلي (1983م، ص116) ،الرضا الوظيفي بأنه «الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان وهذا التعريف لا يحمل في معناه الإشارة إلى الوظيفة المحددة وإنما يشير فقط إلى الأداء والذي يعتبر جزءاً من الوظيفة أو غيرها من الأعمال التي يؤديها الإنسان» .

\* ويمكن تعريف الرضا بأنه شعور العمال بالسعادة والارتياح أثناء أدائهم لعملهم، نتيجة التوافق بينما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم.



### ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي

- يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، فمن الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية. و كذلك وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها.
- كما تسهم دراسة الرضا في ازدياد المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.
- وتظهر أهمية الرضا في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي لزيادة إنتاجية الفرد.
- كما أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة. وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة وأن الأفراد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة حيث أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل.

## رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

أ- تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم (كامل والبكري 1990 م، ص 79).

ج- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

د- الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حاله من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

هـ- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

و- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم. (شوقي ، 1993 م ، ص 223-225)

## 2-2-1 مرتكزات الرضا الوظيفي

### أولاً : عوامل و عناصر الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى . والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يلي(سهيلة محمد عباس ، 2006م ، ص176):

#### أ- الرضا عن الوظيفة و محتوى العمل:

يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. كما أنه يتضمن:

- إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.

- إتاحة فرصة للمبادأة والابتكار.

- توفير نظام للإشراف العام ، وليس الإشراف المباشر، مما يزيد من خبرات العاملين.

- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة

#### ب-الرضا عن الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره أن " هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المآخذ منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفصيلاتهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

#### ج- الرضا عن فرص النمو والارتقاء :

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي فكلما شعر الموظف أن مايقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا يبد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيًا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

#### د- الرضا عن أسلوب الإشراف :

توجد علاقة بين نمط الإشراف ورضا العاملين ، فكلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم ، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم ، و بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم

#### هـ- الرضا عن مجموعة العمل: ويتضمن

- الانسجام بين أعضاء المجموعة، وتقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

- النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة. والمشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

#### د- الرضا عن النواحي الاجتماعية و ساعات العمل:

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه

المكانة غالبًا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا ويتضمن:

- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.

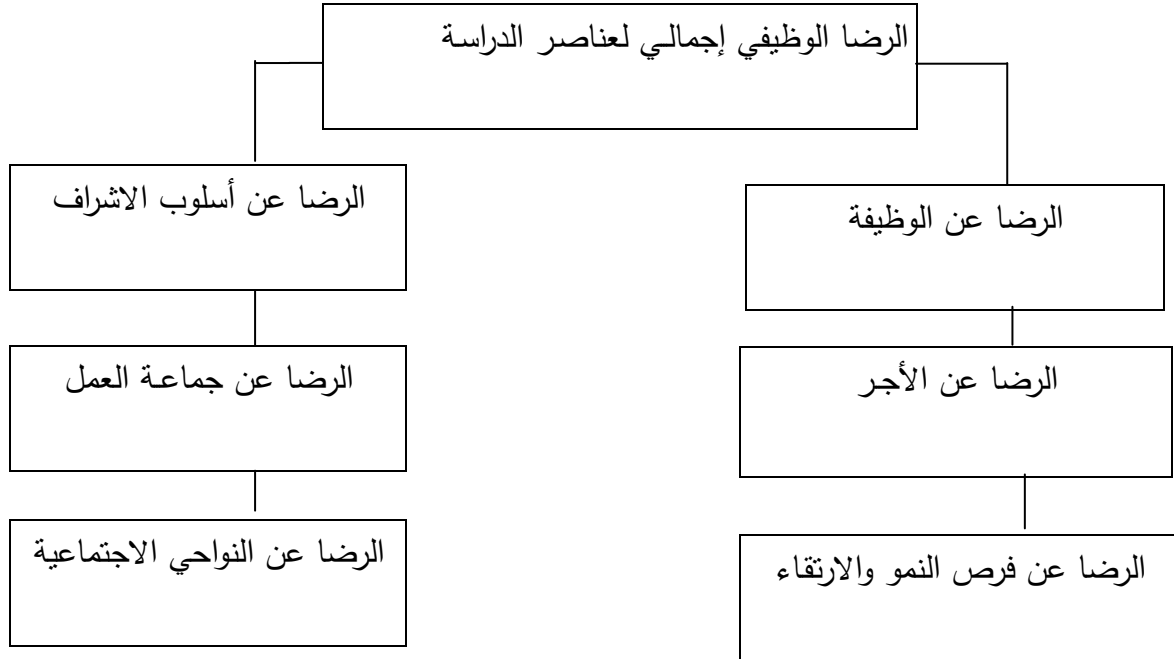
- توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

- كما يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارًا ومنهم من يفضله ليلاً

ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا...، وعليه فإن التفضيلات الساعية للعمل لها أهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها.

والشكل التالي يمثل هذه العناصر:

#### شكل (4) عناصر الرضا الوظيفي



المصدر (أسعد ورسلان ، 1984، ص39)

## ثانيا :أنواع الرضا ومستوياته

### أ-الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

### ب- الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل .وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودًا لكنه لازال يؤدي أعماله.

\* أما بالنسبة لمستويات الرضا الوظيفي يمكن القول بأن هناك مستويات للرضا و تتمثل في :

- 1) المستوى الأعلى من الرضا : و هو الرضا التام الذي يصعب تحقيقه ، بحيث أنه من المستحيل أن نحقق رضا كلي للعامل
- 2) المستوى المتوسط من الرضا : وهو الرضا الجزئي أي القبول ببعض الأجزاء من العمل دون الأجزاء الأخرى و يمكن تحقيقه .
- 3) المستوى الأدنى من الرضا : و هو عدم رضا العامل عن بعض مكونات العمل أو الأجزاء الضرورية بالنسبة له ، و في هذه الحالة تتعرض العلاقة الوظيفية بين الطرفين للخطر

### ثالثاً: قياس الرضا

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها نظراً لصعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.

- ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: الأولى هي مقاييس موضوعية والثانية ذاتية.

#### أ- المقاييس الموضوعية:

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

\*الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل، وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكنها تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض والحوادث، الظروف العائلية القاهرة، وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله، ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما لا يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج (الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي، 2008، ص19).

وعليه يمكننا حساب معدل الغياب وفق هذه العلاقة:

#### مجموع أيام غياب الأفراد

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

### \*دوران العمل:

يتوقف استقرار العامل في عمل معين على ما يحققه للعامل الحاجات الأساسية من خلال بقائه في هذا العمل وتصنف الحاجات التي يسعى عليها العامل في ثلاث مجموعات:

- الحاجات المادية.
- الحاجات الاجتماعية.
- الحاجات الذاتية.

وقد حظيت العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل باهتمام العديد من الباحثين بالرغم من كون النتائج التي توصلوا إليها تبرز أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل لم تكن دائما قوية ، غير أنها أوضحت أن العمال غير راضيين أكثر من العمال الراضيين ميلا لتغيير الوظيفة ولذلك يمكن القول بأن معدلات الرضا يمكن أن تتبنى عن حدوث دوران العمل غير أن هذا المؤشر قد لا يكون له معنى في حالة الأزمات الاقتصادية ، في ظل انتشار البطالة قد يكون العامل غير راض عن وظيفته ، ولكن نظرا لعدم وجود بديل آخر فإنه يضطر للاستمرار في وظيفته ولهذا يكون الدوران منخفضا في حالة الأزمات.

### \* ترك العمل:

يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة والتي تُتم عبارة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها بمعنى الرضا عن العمل، فالبيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استعمالها لتقييم فعالية مختلف البرامج من تأثير هذه الأخيرة على الرضا.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

ف نجد الفرد قد اكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف ، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم.

## ب-المقاييس الذاتية:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

\*الاستمارة: " وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما".

• **الاستمارات الأكثر شيوعا:** تحظى الاستمارة برواج في مختلف البحوث ومن الاستمارات الأكثر شيوعا

### - دليل وصف العمل: (job descriptive index)

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف. وصمم هذا النموذج كل من: Kendall, Smith, Hulin.

### - استبيان جامعة منسوتا للرضا: (Minnesota satisfaction questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم ( الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل..). أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

صمم هذا الاستبيان كل من: Davis, Englande, Lefquist Weiss.

### - استبيان بيان الرضا الوظيفي: (Inventaire de satisfaction questionnaire)

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من Via Tor و Laroche

### - استبيان الرضا عن الأجر: (Pay Satisfaction Questionnaire)

وهو استبيان حول أنظمة الأجور و يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر

### • محتويات الاستمارة: تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما:

- **تقسيم الحاجات** : في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- **تقسيم الحوافز**: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.



### \* المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات".

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقفي إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأناسا مدربين عليها.

### ج- طرق شهيرة لقياس الرضا:

#### \*طريقة ثيرستون:

يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف..) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حد ما وفيما يلي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

#### الشكل (5): مقياس ثيرستون للرضا.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	KJ
مؤيد									معارض

(المصدر: محمد عبد الرحمان عيسوي، 1949، ص 236).

كل مجموعة عبارة تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات: A=1, B=2.....K=11  
يطلق على هذه الطريقة اسم: طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً.

### \*طريقة ليكرت Likret:

كشفت Likret عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة : أرشيف علم النفس، تحت عنوان : تقنية لقياس الاتجاهات.

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)؛ إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متزاوجة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة .

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

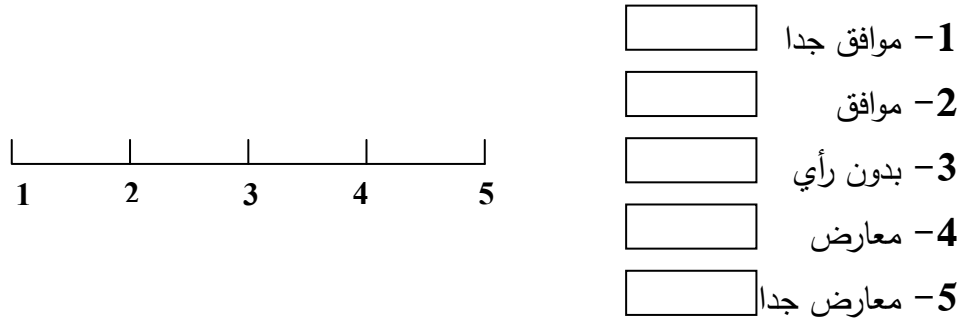
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

### الشكل (6): مقياس ليكرت للرضا



كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. تسمى هذه الطريقة ب: **طريقة التدرج التجميعي**.

### ج- طريقة أسكود:

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي و تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي :

#### الشكل (7):مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

الأجر :							
غير مناسب							
مناسب	1	2	3	4	5	6	7

فرص الترقية :							
غير عادلة							
عادلة	1	2	3	4	5	6	7

ساعات العمل :							
غير مناسبة							
مناسبة	1	2	3	4	5	6	7

الظروف المادية للعمل :							
سيئة							
جيدة	1	2	3	4	5	6	7

(المصدر : أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص 60).

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس.تسمى هذه الطريقة بـ:طريقة الفروق ذات الدلالة .

#### د- طريقة هرزبرغ Herzberg

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... الخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين.. الخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدل بها الفرد. وتسمى هذه الطريقة بـ: **طريقة الوقائع الحرجة**.

\* وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الرضا كسلم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون. إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال لأنها تركز على مبادئ على شاكلة مبادئ الطرق السابقة.

#### رابعاً : مظاهر غياب الرضا الوظيفي

من المؤشرات على انخفاض الروح المعنوية، التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسب الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح. هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم الاستقرار الصناعي، وهو ما تحتاج إلى دراسة نماذج نوردته فيما يلي:

##### أ- فقدان الاهتمام:

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الصناعي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل ، وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع العاطفي من ناحية أخرى. وفي دراسة تأثير التغييب على الإنتاجية يلاحظ أنه يتضح من فقدان الاهتمام بالعمل الإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل.

##### ب- دوران العمل:

وهو من أقدم أشكال عدم الاستقرار الصناعي، فإن استخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض يؤدي إلى عدم الاستقرار ، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناءً على رغبة صاحب العمل ، أما ترك العمل ودوران العمل عموماً الذي ينشأ عن العمال باختيارهم ، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية ، وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت إلى العمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها. وأبسط مقياس لدوران العمل ما يسمى " بمعدل الانفصال " وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنشأة، وتشمل ترك العمل والفصل والإيقاف، ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استمارات الصرف في أول المدة " زائد " (+) عددهم في آخر المدة و " القسمة " (/) على اثنان .

ج- التظلمات والشكاوى: المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة ، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية ، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، في حين أنها بالنسبة للمهنيين تنصب على الترقيات ونظام الإشراف والأجور، وهم عادة أكثر شكوى من الكتابيين .

د- **التوقف عن العمل** : تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل ، وليس كل توقف عن العمل إضراب فهناك الاعتصام، وهو عادة مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل ، ولذلك يعتبر عادة أحد الطرفين نفسه منتصرا .

هـ- **الغياب** : إن ازدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر انخفاض درجة الرضا عن العمل، ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو " ستة " (6) أيام بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ، ويمثل ذلك نسبة 3% وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس وما إلى ذلك من الظروف ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة لزمّت دراسة أسباب ذلك، وأهم أسباب الغياب هو المرض.

و- **مشاكل النظام**: وكثرة هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدون عصبين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه مكان العمل. وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ، كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

ي- **تقييد الإنتاج** : إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل ، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

## 2-2-2 الاتجاهات النظرية المفسرة و نتائجها على الرضا الوظيفي

### أولاً : نظريات الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي. وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة. وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك حسب تسلسلها وهي على النحو التالي:

### أ- نظرية الحاجات لـ Maslow

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، بل أنها تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع" بل تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز (سعود النصر، 1997م، ص66) وفي الواقع توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات ولكن التصنيفات المقبولة هي تلك التي قدمها Maslow والذي قام بتدعيمها عام 1943م. ويرى Maslow أن الإنسان لديه « عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في المدرج هرمي على النحو التالي:

### الشكل رقم (8)

### هرم الحاجات لـ Maslow



المصدر ( راوية حسن ، 2003م، ص116)



وترتكز النظرية على أن الإنسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات أنية لم يتم إشباعها ، وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم إشباعها وفي حالة إشباع مستوى معين فإنه يتقدم للمستوى الثاني. وأشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا إلى العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة و من المأخوذ عليها ما يلي:

- أن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي لجميع الأفراد حيث أنهم يختلفون في حاجاتهم.
- أن الحاجات تذهب وتجيء وكذلك إشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل لا نهائي.
- أن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية.

إلا أننا وبشكل عام نستطيع القول بأن Maslow قد أعطى مفهومًا عامًا عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد في لفت الانتباه والى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية.

### ب- نظرية ذات العاملين لـ Herzberg

و يرى فيها أن الرضا الوظيفي يحصل عند توافر عنصرين هما:

\*العوامل الدافعية: وتتمثل فيما يلي:

- الشعور بالقدرة على الإنجاز.
- إدراك الشخص لقيمة عمله.
- أهمية العمل نفسه كونه إبداعا وفيه نوع من التحدي.
- امكانية التقدم في الوظيفة والتطور والنمو الشخصي.

\*العوامل الوقائية: وهي:

- سياسة المنظمة و نمط الإشراف
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل
- الأجر
- المركز الاجتماعي
- الأمن الوظيفي
- التأثيرات على الحياة الشخصية

ويرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كفيًا ونوعيًا عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط في طبيعتها ولكن أيضا في العوامل المسببة لها، فهو بذلك يبحث عن العوامل المسببة للرضا و المسببة لعدم الرضا وعند التطلع لهذه العوامل نجدها لا تختلف في جوهرها عن الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها .

ولقد قام Herzberg بتجارب ودراسات وتوصل الى نتائج قارنها بهم Maslow للحاجات كما يلي :

**شكل رقم (9)**  
**المقارنة بين الحاجات ونظرية الدافعية**



و عند مقارنة هذه العوامل بما جاء به Maslow نجد أن هذا الأخير يتحدث عنها بشكل مغاير ويعتبرها مؤشرا من خلالها درجة إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية ، الأمن الوظيفي، الانتماء، الاحترام والتقدير، وتحقيق الذات وعليه فكلا النظريتين تصب في نفس المصب.

## ج - نظرية العدالة لـ Adams

الافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه. فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة، من حيث نسبة الجهد المبذول في العمل، والخبرة، والعمر، وغيرها ( المدخلات )، مع ما يحصل عليه منها كالراتب، والاعتراف والتقدير، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، وغيرها (المخرجات) ، وما يقدم للمنظمة مقارنة بغيره من زملائه الذين يقومون بالعمل نفسه. ولكن عندما لا تتحقق العدالة والمساواة، فسيصبح الفرد غير راض عن عمله، مما قد يؤدي إلى ترك العمل، أو المطالبة بزيادة الأجر وتخفيض الجهد المبذول، وبالتالي سيؤدي ذلك به إلى خفض الإنتاج واللامبالاة أو تأديته العمل بصورة غير متقنة (الطجم والسواط، 2000م، ص124)

## د- نظرية الحاجة الى الانجاز

أوضح ماكلياند (Macklland) أن هنالك ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها وهذه الحاجات تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهي:

\* الحاجة إلى القوة (السلطة، المركز الوظيفي، فرص الكسب) و تعني وجود بعض الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة

\* الحاجة إلى الاندماج والانتماء أو الألفة (الصدقة، والمودة والتقدير) تعني أن بعض الأفراد لديهم ميل إلى تكوين العلاقات الشخصية ويجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل

\* الحاجة إلى الإنجاز (الإنجاز في العمل والشعور بأن الفرد منتج و متقن للعمل) تعني أن بعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها.

- ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز متجاهلة بذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه لعمله .

## هـ - نظرية اكس X :

يرى أنصار هذه النظرية ما يلي:

- أن العامل لديه كره ضمنى للعمل بحيث يعمل على تلاقيه كلما أمكنه ذلك.
- يترتب على كره العامل، أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على العمال وتوجيههم لهم وتهديدهم بالعقاب. وذلك أمر ضروري لكي يبذل العمال الجهد المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- أن العامل المتوسط يفضل ما يلي:

- أن يتم توجيهه للعمل ، ويرغب في تجنب المسؤولية. ولديه طموح قليل، و يحتاج إلى الأمان
- إن المدير الذي يستخدم مبادئ هذه النظرية سوف يرفض ضمناً المبدأ القائل بأن الحاجات المشبعة لا يمكن أن تكون واقعا لسلوك العامل للعمل، وان الحاجات العليا التي لم يتم إشباعها تعتبر شيئاً غير مهم.

## ثانياً: التدريب و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي

التدريب وعلاقته بالرضا موضوع لم يوله علماء الإدارة من أصحاب النظريات وعلماء النفس الصناعي حقه من الاهتمام والتركيز . على أنه كانت هنالك بعض الأفكار ووجهات النظر والدراسات حول هذا الموضوع ، فعلى سبيل المثال ذكر هوبوك بأن حسن اختيار وتدريب الموظفين من شأنه أن يزيد من درجة الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر وذلك من خلال الارتفاع بالمستوى المهني للموظف وبشكل مباشر أيضاً وذلك بإيجاد نوع من التلاؤم بين الوظيفة والتركيب العاطفي للفرد شاغل هذه الوظيفة . وهذا الرأي يتفق مع رأي آخر يفيد بأن الموظفين جيدي التدريب يكونون أكثر قابلية للرضا عن وظائفهم وأكثر قدرة على أداء واجبات هذه الوظائف بفعالية ، فقد تبين للباحثين في هذا المجال بأنه كلما ازداد مستوى المهارة في العمل الذي يؤديه الموظف كلما زادت قابلية هذا الموظف بالشعور بالرضا عما تشتمل عليه وظيفته من نشاطات (القبلان،1981م، ص30-31) . وقد ألقى ( جافاليس ) مزيداً من الضوء على العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي والذي كانت تشير نتائج بحثه إلى وجود زيادة ملموسة في مدى تأقلم الموظفين نتيجة لتقويم الإرشاد والتدريب اللازمين لهم في وظائفهم ، وأشار عام 1958 م بأنه في السنوات الأخيرة أصبحت الأضواء تسلط على مسألة الرضا الوظيفي بصفتها حاجة يمكن سدها جزئياً عن طريق التدريب ، وقد نظر إلى هذه المؤشرات على أنها نتيجة لما حصل من تطور في حقل العلوم والتقنية.

ويلاحظ من هذا العرض أن الآراء تجمع على أهمية التدريب واعتباره واحداً من العوامل الهامة التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في وظيفته أو البحث عن فرصة غيرها. ومن ناحية ثانية يذكر بعض العلماء بأن الموظف الذي يكون على مستوى رفيع من التعليم يتوقع الحصول على قدر أكبر من المزايا مما يتوقع الموظف الأدنى تعليماً ، ومثل هذا الموقف قد يوفر للموظف المتعلم مهارات وقدرات لا يتم استغلالها بالشكل المناسب ، وهذا بدوره يخفض من درجة الرضا الوظيفي لديه ، وهذا يمكن القول بأن التدريب لن يكون فعالاً إذا كانت بيئة العمل لا تشجع طموحات الموظف المتدرب ولا تساعد على تطبيق ما تدرب عليه من مهارات ، كذلك فإن هذا الرأي يتفق مع الرأي الذي يأخذ بأهمية العوامل ذات الصلة بالتدريب واثراً ذلك على الرضا الوظيفي ، ومن هذه العوامل أسلوب المدرب ومواقع الدورات التدريبية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الإمكانيات وتطبيق المهارات ، ويعتقد بعض العلماء بأن التوسع في الوظائف قد ينطوي على فرص وتحديات تستدعي توفر مستوى أعلى من المهارة ، وهذا بدوره يخفض من درجة عدم الشعور بالرضا من جانب الموظفين ، لأن الأسباب الرئيسية للشعور بعدم الرضا على الوظيفة هو شعور الموظف بالملل وعدم انطواء هذه الوظيفة على فرص جديدة للتحدي وإتاحة الفرصة لإثبات الذات. وأنه عند النظر من واقع التوسع الوظيفي الحاصل في الساحة ، فلا بد أن يعطي التدريب قدرًا أكبر من الأهمية لتمكين الموظفين من مواجهة التحديات التي

تتطوي عليها المسؤوليات والسلطات والجوانب المتنوعة الجديدة لهذه الوظائف في ظل التطور التكنولوجي الهائل ، ومن هذا المنطلق فإن التدريب والحالة هذه يعتبر العامل الرئيسي لتحقيق الرضا لكل الموظفين والمنظمات التي يعملون فيها . على أن ثمت بعض المتغيرات التي من شأنها أن تخفض من آثار التدريب ، فعلى سبيل المثال وفي بعض الدراسات حول الأسباب التي كانت تدفع الضباط السويديين إلى الاستقالة من البحرية السويدية أثناء وعقب تلقيهم البرامج التدريبية العسكرية ، وتم التوصل إلى أن عددًا من المتدربين الذين تم قبولهم عام 1969 م ، حيث ترك جزء كبير منهم التدريب لأسباب تعود لعوامل اقتصادية ولظروف العمل الرديئة ، وللشعور بعدم الرضا عن الوظيفة بشكل عام وكما لوحظ في هذه الدراسة بأن المتدربين الذين لم يستقيلوا من وظائفهم كانوا يقطنون على مقربة من مدرسة التدريب أكثر من المتدربين الذين قدموا استقالاتهم وتركوا التدريب .

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من المتدربين الحاليين والسابقين ومن واقع التقارير التي تقدمها كل من المتدربين الذين أتموا تدريبهم والمشرفين على هؤلاء المتدربين وكذلك من تقارير المدربين أنفسهم ، وقد أعرب المتدربون في تقاريرهم عن وجود بعض الصعوبات في تطبيق ما اكتسبوه من مهارات .

### ثالثا : زيادة الرضا الوظيفي

إن الرضا المهني مهم للغاية لكل من العاملين والإدارة فالمنطق أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بضرورة سببا في تحديد أداء الفرد ، إلا أن هذا لا يمنع محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي يزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم لان الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته.

و قد تكون زيادة المرتبات والحوافز والمزايا احد الأساليب لزيادة الرضا الوظيفي. لكن نظرة متأملة قليلا تثبت لنا أن الموظفين الأكفاء لا يتركون أعمالهم فقط من أجل زيادة المرتبات والحوافز. فالاستقصاءات التي تقوم بها الشركات تثبت أن عوامل أخرى كالتصميم غير الجيد لمهام الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى أو عدم جودة مناخ العمل أو عدم وجود فرص للتزقي الوظيفي تلعب دورا بالغا في تدني مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تجعل الشركات طاردة للكفاءات.

و هناك عدة طرق لزيادة الرضا عن العمل منها :

#### أ- الدفع للأفراد بصورة عادلة:

عندما يشعر الفرد بعدالة فيما يحصل عليه من مكافآت و مزايا عدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه و عندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

#### ب-تحسين نوعية وجوده الإشراف:

فعندما تكون العلاقة بين المشرف و الأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام ، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف و مرؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

#### ج - تحقيق اللامركزية في سيطرة القوى التنظيمية:

وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فان هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا بشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة

#### د - تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد و اهتماماته:

فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله.

#### رابعاً : بعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي:

نتيجة لعدة آثار سلبية تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل، فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة

الرضا الوظيفي .ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:

- جعل العمل مسلياً .بمعنى ألا يكون العمل مثيراً للضجر والملل بما يخلق الإحساس بعدم الرضا. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توزيع بعض الهدايا البسيطة وإذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر صور عن مواقف مضحكة في العمل وهكذا...
- العدالة في توزيع الأجور والمكافآت . فقد يأتي الإحساس بعدم الرضا من التوزيع غير العادل للأجور والمرتبات ولذلك فعلى الشركات مراعاة ذلك وبناء أنظمة للأجور والمزايا الإضافية تحقق الإحساس بالعدل في المعاملة ..
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، فكلما تحقق ذلك كلما كانوا أكثر رضا عن أعمالهم .
- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد ، فالفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان هذا العمل مملاً ومثيراً للضجر والملل ، فالوظائف المثيرة للملل سبب شائع لعدم الرضا . وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسع الأفقي والرأسي للتغلب على هذه المشكلة .
- العمل على تغيير أنماط الإدارة تجاه العاملين بإعطاء قدر من الحرية والسماح بالعمل معاً لحل بعض مشاكل العمل وذلك من خلال :
  - معاملة المرؤوسين باحترام لتدعيم الثقة بين الإدارة والعاملين
  - تفويض سلطة اتخاذ الكثير من القرارات لحل مشاكل العمل .

## خلاصة

يشير الرضا إلى كل الاتجاهات الوجدانية الداخلية الموجبة للأفراد نحو موضوعات معينة كالرضا عن الراتب، الرضا عن سياسة المؤسسة ، وان تقييم الرضا الوظيفي يكمن أساسا في استعمال المقاييس والدرجات ولعلها أهم وسيلة لحد الآن في قياس مستوى الرضا الوظيفي بثلاث متغيرات أساسية : الوسط الخارجي للمؤسسة، المؤسسة ذاتها والأفراد العاملين كما أن مستوى الرضا الوظيفي يتناسب مع ما يختلف فيه اثنان مع السلوكيات والمواقف والاتجاهات لدى العمال نحو الحياة المهنية والغير مهنية و أنه مما لا شك فيه أن لرضا الأفراد في أعمالهم أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والأفراد على حد سواء. ويزداد جهد الفرد في عمله بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته.

وكتعقيب لهذا الفصل فانه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد ، كونه يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي ويعد من بين أهم شروط نجاح أي مؤسسة ، ذلك أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده أي انه كلما كان راضيا فان ذلك سيؤدي إلى زيادة الإنتاج ، وعليه يجب على أي مؤسسة أن تراعي رضا عمالها لان هان لم يكن راضيا سيؤثر ذلك بالسلب على المؤسسة مما سيعرضها لخطر الإفلاس عكس ما إذا كان راضيا الذي سيرفع من إنتاجيتها.



الإطار المنهجي

للدراسة

### تمهيد:

بعدما كان الاهتمام فيما سبق منصبا على محاولة دراسة مختلف الأسس النظرية لعملية التدريب وأثرها على الرضا الوظيفي، فإننا سننتقل هنا الى محاولة التعرف على واقع هذه العملية بالمؤسسة بميدان الدراسة والمتمثلة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - فرع لمجمع سونلغاز - ميله ، وسنتعرض الى مجالات الدراسة المتمثلة في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات بالإضافة الى عينة البحث و أدوات تحليل البياناتو المجال الجغرافي والمكاني والمجال الزمني و كذلك التعرض لأهم الأساليب الاحصائية المستخدمة في جمع البيانات.

### 3-1 المنهج المستخدم:

إن الخطوة الأولى نحو تمكن الباحث من انجاز بحثه، ونحو تمكنه من الخروج بنتائج علمية دقيقة وموثقة منه هي اختياره للمنهج المناسب لدراسة إشكالية بحثه ولاختبار صحة فروضه، والمقصود بمنهج البحث "هو مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي" كما يقصد به "نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة بحثه"

وفي هذا الصدد قمنا باختيار منهج استقرائي بطريقة وصفية تحليلية كأسلوب لدراسة مشكلة البحث ولاختبار صحة فروضه باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث، وهذا انطلاقا من أن هذا المنهج هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة ولتصويرها كميا وهذا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة ومن ثم القيام بتصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

فمن خلال اتباع هذا الأسلوب أو المنهج في الدراسة يمكن رصد واقع العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم امكانية الحكم على فعالية الدور الذي تلعبه هذه العملية وهذا فيما يتعلق برضا العمال عن أدائهم بالشركة.

### 3-2مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة" ويتكون مجتمع الدراسة المتعلق بهذا الموضوع في العمال الذين اشتركوا ببرامج تدريبية خلال حياتهم الوظيفية في شركة توزيع الكهرباء والغازو التي تقع في ولاية ميله، مقرها الرئيسي "المديرية العامة" موجود بطريق 8 ماي 1945 ، وتهدف هذه المؤسسة بصفة عامة الى انتاج و نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ، وتطوير الأعمال و الأنشطة المشتركة في الجزائر أو خارجها.

### 3-3 عينة الدراسة:

إن طبيعة موضوع الدراسة والمتمثلة في توضيح الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين بالشركة وتحقيق رضاهم الوظيفي، تفرض مجتمعا معيننا قمنا بحصره على عينة من العمال كون الباحث لا يستطيع القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع لذا فهو يضطر الى الاكتفاء بعدد محدود من الحالات في حدود الوقت والجهد والامكانيات، وعليه تم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من 30 عاملا من أصل 333 بنسبة...% فكانت ممثلة في الجدول كما يلي:

جدول رقم (4) يمثل عدد أفراد مجتمع البحث والعينة المختارة منه

الفئات العينة	مفردات مجتمع البحث	المفردات المختارة	نسبة التمثيل
إطارات	69	14	%50
أعوان التحكم	156	08	%28,56
أعوان التنفيذ	97	06	%21,43
المجموع	322	28	%100

#### \*خصائص أفراد العينة:

بعد تحديد طبقات العينة التي تم تمثيلها نأتي الان لنعرف أفراد العينة ، حيث تم أخذ ثلاث أنواع من أفراد العينة تمثلت في

- الإطارات: وهم الأفراد الذين يتمركزون في مناصب عالية ، نتيجة خبرتهم المهنية بالإضافة الى أنهم يتميزون بكفاءات ومهارات عالية كما يتميزون بالخبرة المهنية والأداء العالي
- أعوان التحكم: وهم الأفراد الذين يقومون بتسيير وتوجيه العمال في جميع قطاعات ووحدات المؤسسة وهم يلعبون دور الوسيط بين العمال والادارة العليا لكي يحققوا أهداف المنظمة.
- أعوان التنفيذ: وهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ جميع الأوامر الموكلة اليهم بعد صدور القرارات من الجهات العليا ، بالإضافة الى أنهم يشاركون في عملية صنع القرارات.

### 3-4 أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة البحث وكيفية معالجتها وأهداف الدراسة، هي التي تحدد نوع وعدد أدوات جمع البيانات وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها على المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والامكانيات المادية المتاحة، فإن الأدوات التي اعتمد عليها في جمع البيانات هي الملاحظة , المقابلة , الاستمارة و الوثائق والسجلات

#### 3-4-1 الملاحظة Observation :

وهي من أهم وسائل جمع البيانات ، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود اليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي وصل اليها (عبد الحميد حسين, 1983م, ص 116) ويمكن استعمالها في كل أنواع البحوث ، والتجربة العلمية وهي عبارة عن ملاحظة مضبوطة مسيطرة عليها وقد استعنا بهذه التقنية في جمع البيانات والمعلومات ، من خلال مجموع الزيارات الميدانية الاستطلاعية التي قمنا بها على فترات منقطعة منذ شروعا في هذه الدراسة ، مما مكنا من صياغة قروض الدراسة ، وسهل علينا عملية التحليل وتفسير المعطيات الميدانية فيما بعد .

#### 3-4-2 المقابلة Interview :

تعد المقابلة من أهم الأدوات التي تستعمل لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الانسانية، كما أنها تعد من أكثرها شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لخدمة أسس البحث. وهي محادثة مواجهة يقوم بها الباحث بمحور أو مجموعة محوريين من أجل الحصول على أنواع المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي.(عمار بوحوش, 1995, ص56) أما كيف تمت المقابلة ، فقد كانت بالتوجه الى قسم الموارد البشرية الذي يقوم عملها أساسا بالتوجيه والإشراف وتدريب العمال ، أما السيد "حمادي" فقد زدنا بالمعلومات المتنوعة خاصة بالمجال الجغرافي والبشري للمؤسسة والهيكل التنظيمي لها ونشاطاتها.

#### 3-4-3 الاستمارة Questionnaire

الاستمارة في أبسط صورة هي "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددا وتسلم الى الأشخاص المختارين لتسجيل اجابتهم على صحيفة الاستبيان ثم اعاتها ثانية". وهي الوسيلة العلمية والأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات والحقائق خاصة في حالة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية لأنها تعتبر من أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها لمعرفة آراء الأفراد المشكلين لمجتمع الدراسة حول موضوع معين، حيث وبعد تحديد النقاط والمعلومات الضرورية لتأكيد أو نفي فرضيات البحث ثم صياغة أسئلة الاستمارة التي بلغ عددها حوالي 40 سؤال تم تقسيمها الى المحاور التالية:

\*المحور الأول: يحتوي على 8 أسئلة كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة حول العامل (عمره، مستواه التعليمي والمهني، جنسه)

\*المحور الثاني: يحتوي على حوالي 16 سؤالاً كان الهدف منها التعرف على التي تم بها التخطيط للبرامج التدريبية وكذا التعرف على تقييم المتدرب لهذه العملية (عملية التخطيط للتدريب)

\*المحور الثالث: يحتوي على 16 سؤالاً كان الهدف منها التعرف على وجهة نظر العاملين و مستوى رضاهم الوظيفي عن عملية التدريب و كذا الأجر و كيفية التعامل بين الادارة والموظفين .

ومن أجل الحصول على اجابات المتدربين اتبعنا مجموعة من الخطوات عند اعدادها وعند توزيعنا للاستمارة تمثلت في:

- استخدام العبارات البسيطة في الأسئلة المطروحة بهدف ضمان فهم جميع المتدربين لها ، ومن ثم ضمان قدرتهم على الاجابة عليها
- القيام بشرح الأسئلة للأفراد الذين تعذر عليهم فهمها.

### 3-4-4 الوثائق والسجلات:

بهدف تدعيم البيانات المحصلة عن طريق الاستمارة والملاحظة، ثم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والسجلات المتوافرة على مستوى الشركة تمثلت في:

- قرص صلب (CD) يحتوي على معلومات متعلقة بنشأة الشركة ومجالات عملها.
- بعض الاحصاءات عن عدد العمال والاطارات في الشركة.
- الهيكل التنظيمي للشركة.

# الدراسة الميدانية

## تمهيد:

لقد انتهينا من الجزء النظري الذي تكلمنا فيه عن نظم المعلومات التسويقي و فعاليتها في جودة الخدمة و عليه فسنحاول في هذه الجزء التطبيقي إسقاط ما جاء به القسم النظري على شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز الموجودة و الكائن مقرها بولاية ميلة و ذلك خلال الفترة 2011.

## 4-1 التعريف بمجمع Sonelgaz:

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز و التي تعرف اختصارا باسم "سونلغاز" المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر، هي شركة ذات أسهم تلعب دورا أساسيا في الإنتاج والتوزيع في نظام متجانس تأسست سنة 1947 ومرت بعدة مراحل:

- في سنة 1947 تم إنشاء الكهرباء والغاز الجزائرية EGA.
  - في سنة 1969 تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب القانون الدستوري المادة رقم: 912 المؤرخ في 1969/07/26 الذي ظهر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 1969/08/01.
- هذا القانون أعطى الشركة الوطنية الحرية الكاملة للتأقلم بطريق متجانسة في سياسة الطاقة الداخلية للدولة.

في 1983 تم إعادة هيكلة sonelgaz بحيث:

**KAHRIF**: أشغال الكهرباء.

**KAHRAKIB**: تركيب الهياكل التحتية ووضع الكهرباء.

**Kanagaz**: إنجاز قنوات النقل والتوزيع للغاز.

**Inerga**: أعمال الهندسة المدنية.

**Etterkib**: التركيب الصناعي.

- في سنة 1991 الوضعية الجديدة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغيرت طبيعتها القانونية وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-474 بتاريخ 1991/12/14.
- في سنة 1995 سونلغاز EPIC بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 95-280 المؤرخ في 1995/12/17 تم التأكيد على طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
- سونلغاز تم إدراجها تحت وصاية وزارة الطاقة وأصبحت ذات طابع معنوي وتتمتع بالاستقلال المادي كما أنها تسير قواعد النظام العمومي في علاقتها مع الدولة أنها مشهورة تجاريا في قراراتها مع الدخلاء و طبقا لنفس المرسوم أسندت إليها المهام التالية:

- ضمان الإنتاج و النقل و توزيع الطاقة الكهربائية.

- ضمان النقل و التوزيع العمومي للغاز.

\*في سنة 2002 المرسوم التنفيذي رقم 02-195 جوان 2002 يثبت قوانين المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز (sonelgaz) وقد تأكد قدوم المنافسين في هذا المرسوم حيث استبدلت عبارة "سونلغاز" بعبارة "الموزع" في معظم مواد المرسوم التنفيذي 02-06-1995 الذي جاء ليقتن نشاطات سونلغاز والمنافسين المحتملين ويحدد واجباتها والتزاماتها تجاه زبائنها و قد تم تحويل " المؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز " إلى شركة ذات أسهم " سونلغاز ش ذ أ " ، دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها و تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج ، نقل و توزيع الغاز ، يقدر رأسمالها بمائة و خمسين مليار دينار جزائري (150000000000.00 دج) موزعة على مائة و خمسين ألف (150000) سهم.

#### ← أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز:

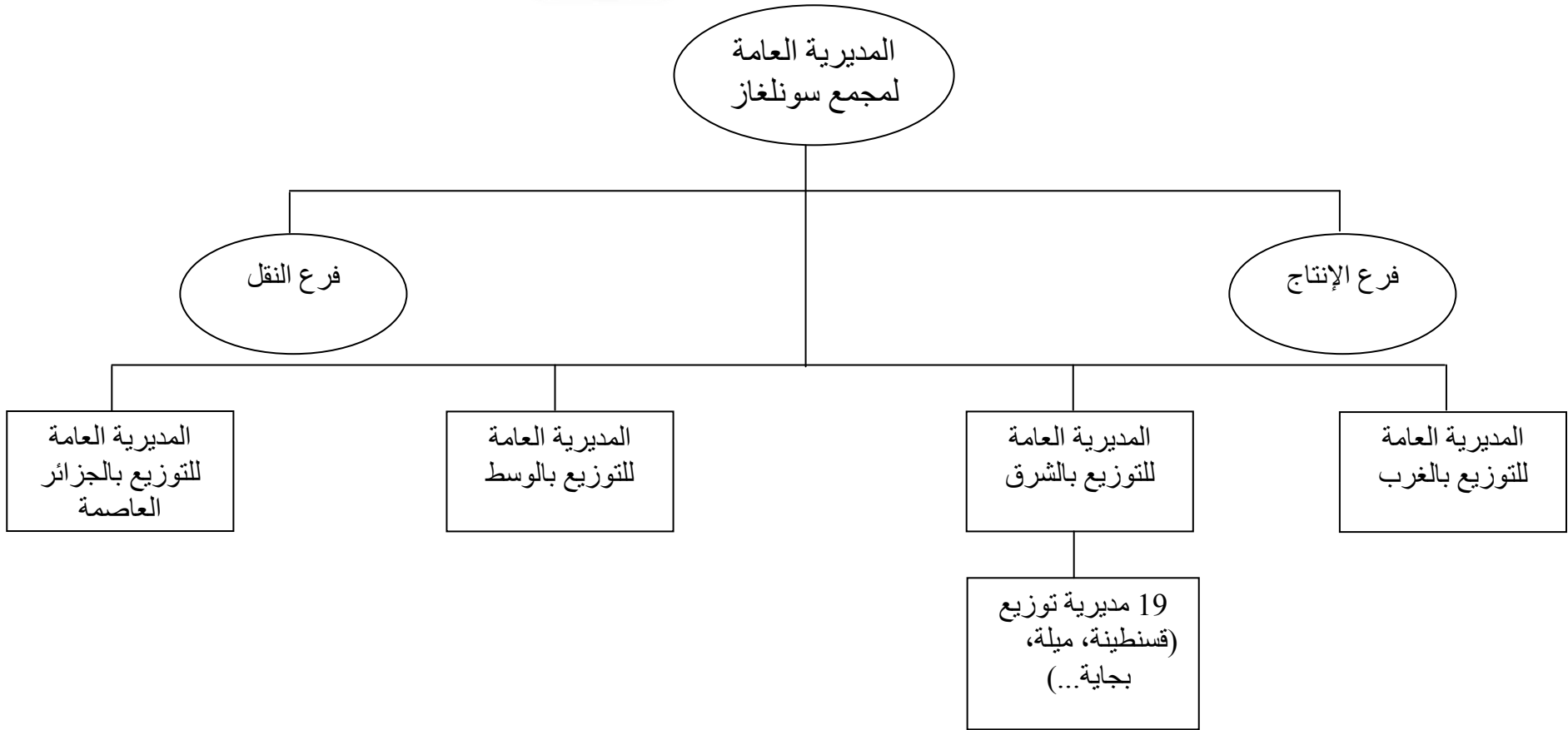
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
  - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .
  - توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
  - تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
  - دراسة كل شكل ومصدر للطاقة و ترقيته و تنميته .
  - دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن ينتج عنه فائدة لسونلغاز. و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها .
  - تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.
  - إنشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازات كل حقبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج .
- \*تمشيا مع التطور الذي عرفته سونلغاز الذي يتنافى مع مبادئ الخدمة العمومية وجب على الشركة أن تكيف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة التي تنص على عدم احتكار إنتاج الكهرباء و توزيع الغاز ، مما خول لها دخول المنافسة و ممارسة مسؤوليتها كاملة .



2-4 الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز: شكل رقم (10) يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



### 4-3 تعريف مديرية التوزيع لولاية ميله، نشاطها ومميزاتها العامة:

#### 4-3-1 تعريف مديرية التوزيع:

هي مديرية بالشرق تكمن مهامها بتزويد الطاقة عبر تراب ولاية ميله. تقع مديرية سونلغاز للتوزيع لولاية ميله في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني و على مقربة من المؤسسات العمومية التالية:

- \* من الجهة الشمالية: ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- \* من الجهة الجنوبية: مستشفى الإخوة مغلاوي.
- \* من الجهة الغربية مدرسة الشرطة.
- \* من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.

#### 4-3-2 نشاط مديرية التوزيع:

يتوزع نشاط المؤسسة فيما يلي:

- حماية و صيانة الشبكة.
- تزويد المستهلكين الجدد بالكهرباء و الغاز.
- 

#### 4-3-3 مميزات عامة عن مديرية التوزيع:

مركز ميله للتوزيع عبارة عن عمارة مشيدة بالإسمنت محاطة بجدار الوقاية يبلغ ارتفاعه 2.5 م متكونة من 4 طوابق متماثلة يتم الصعود إليها عبر أدراج إضافة إلى طابق تحت السفلي يستعمل 5 ممرات لتخزين العتاد الكهربائي زيادة على هذا توجد حظيرة لسيارات المؤسسة و العتاد الثقيل خلف المؤسسة و هي محاطة بجدار الوقاية، يبلغ عدد المستخدمين فيها 69 إطارا، 156 تقني و 97 مستخدما تنفيذيا.

#### 4-4 أقسام ومكاتب مديرية التوزيع لولاية ميلة:

##### 1-4-4 مكتب الملحق المكلف بالاتصالات:

يعمل كوسيط في الإعلام بين المؤسسة و الموظفين و ذلك عن طريق تحسيس المواطنين حول أخطار الكهرباء و الغاز.

##### 2-4-4 مكتب الملحق المكلف الأمان:

هو مكلف بالوقاية و الأمان الصناعي يقوم بمراقبة الشبكات الكهربائية و الغازية المطابقة للمواصفات الأمانية.

##### 3-4-4 مكتب الملحق المكلف الأمان الداخلي: يهدف إلى تطبيق قوانين الأمان و حماية المنشآت

العمومية

##### 4-4-4 قسم الإعلام الآلي : من مهامه:

\* تسيير مختلف قواعد المعطيات و الشبكات المحلية.

\* مساعدة مختلف المصالح بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.

\* حساب وإنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

##### 4-4-5 قسم دراسة وتنفيذ الأشغال:

وينقسم إلى أربع مصالح:

\* مصلحة دراسة أشغال الكهرباء: تهتم بدراسة التزويد بالكهرباء ذات الضغط المتوسط والمنخفض ومراقبة أشغال التزويد بالكهرباء.

\* مصلحة دراسة أشغال الغاز: تهتم بدراسة التزويد بالغاز الطبيعية ومتابعة ومراقبة أشغال الغاز.

\* شعبة الصفقات: من مهامها برمجة الأعمال والمناقصات.

\* شعبة تسيير الاستثمارات: تقوم بدراسة فواتير الصفقات.

##### 4-4-6 قسم استغلال الكهرباء: وينقسم إلى خمسة مصالح:

\* مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية.

\* مصلحة المراقبة والاستغلال: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاعات التيار الكهربائية وإعداد تقرير شهري

يبين جميع أعمال مصلحة المراقبة والاستغلال.

\* مصلحة الصيانة الكهربائية: تهتم بإعداد برنامج سنوي لصيانة خطوط الكهرباء ومتابعتها، إعلام جميع

الزبائن عند الانقطاعات المبرمجة أثناء صيانة خطوط الكهرباء.

\* مصلحة التحكم عن بعد: تسيير المحولات الكهربائية، مراقبة أجهزة التحكم عن بعد.

\* شعبة أشغال تحت التوتر: القيام بالأشغال دون حدوث انقطاعات .

#### 4-4-7 قسم استغلال الغاز: ينقسم إلى 3 مصالح:

- \* مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير و توسيع شبكات الغاز .
- \* مصلحة استغلال الشبكات: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاعات الغاز .
- \* مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة الشبكة الغازية.

#### 4-4-8 قسم المحاسبة المالية: ينقسم إلى 3 مصالح:

- \* مصلحة المالية : تقوم بمتابعة الحسابات المالية و إعداد التقديرات المالية للمدى القصير .
- \* مصلحة الاستغلال: التحقق من مدى مصداقية القيود المحاسبية و المالية و التنظيمات الداخلية و الخارجية إضافة إلى ضمان النشاط الجبائي و تصفية الحسابات.
- \* مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية و السنوية.

#### 4-4-9 قسم الموارد البشرية: ينقسم إلى 3 مصالح:

- \* مصلحة الإدارة: من مهامها متابعة تكوين العمال.
- \* مصلحة تطوير الموارد البشرية: تقوم بمراقبة مصلحة الإدارة و التكوين.

#### 4-4-10 شعبة الشؤون العامة: تنقسم إلى:

- \* فوج الوسائل: يشرف على الهاتف، البريد، الآلة الناسخة.
- \* فوج الشراء: يهتم بشراء الأثاث، الأجهزة المستعملة.
- \* حظيرة السيارات.

#### 4-4-11 قسم العلاقات التجارية: ينقسم إلى 3 مصالح:

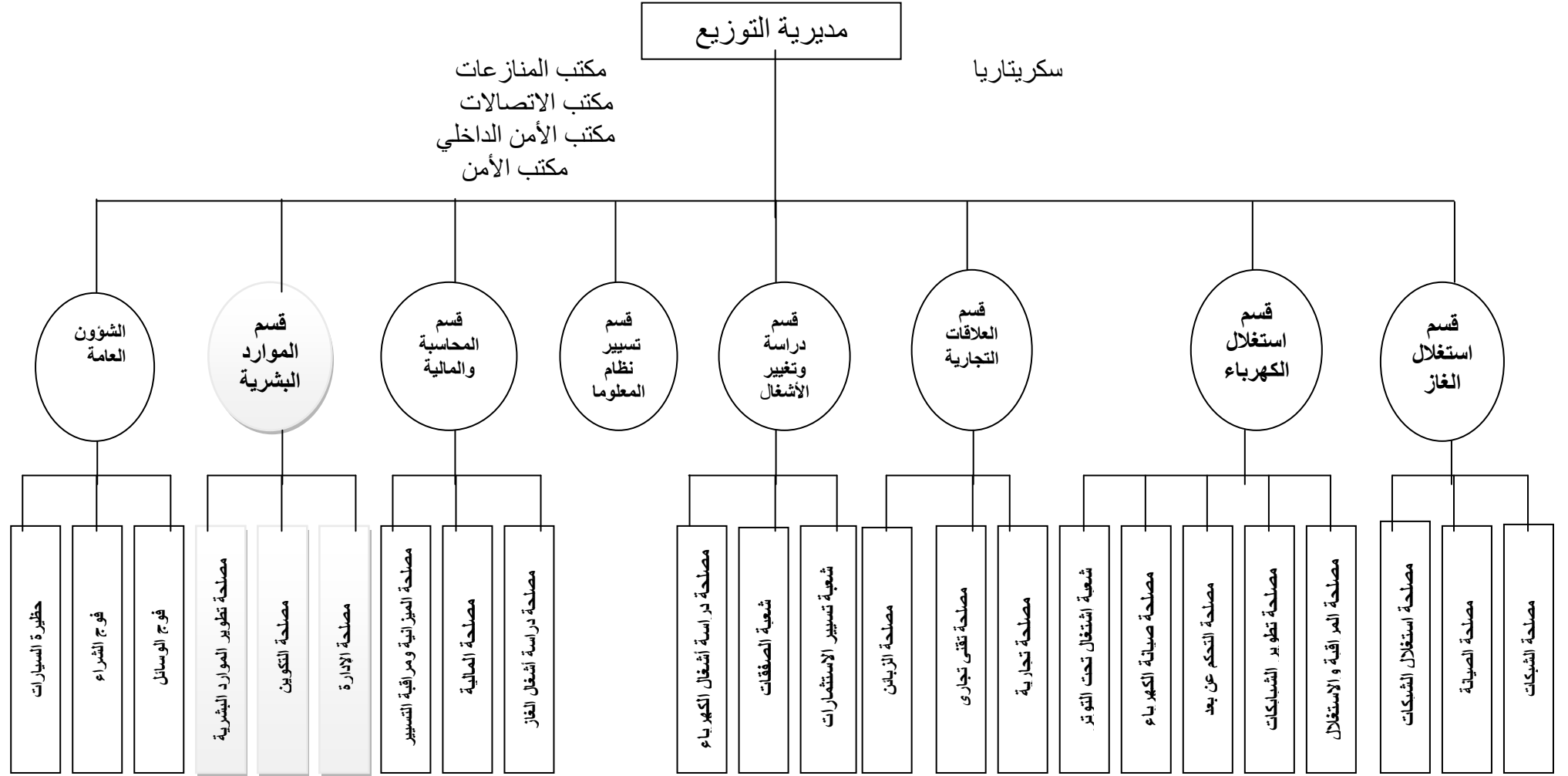
- \* المصلحة التقنية التجارية: تقوم بتحصيل الفاتورات المرسله إلى الغدارة و الزبائن ذو الضغط المتوسط كما تعمل على مراقبة الحسابات الخاصة بالزبائن.
- \* مصلحة الزبائن:
  - استقبال الزبائن.
  - الفوترة الخاصة بالزبائن ذو الضغط المتوسط.
  - الفوترة الخاصة بالإدارات.

#### \* المصلحة التجارية: تنقسم إلى 3 أفواج هي (فوج الكهرباء، فوج الغاز و فوج الزبائن)

- 4-4-12 مكتب المنازعات: هو مكتب تابع مباشرة للمدين يهتم بمتابعة جميع القضايا المطروحة أمام المحاكم و المجالس القضائية التي تكون الشركة طرفا فيها سواء كانت مدعية أو مدعى عليها أو مدخلة في الخصام بسبب نزاع قائم خارج مجال الشركة. كما يهتم أيضا بالمحافظة على جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

#### 4-4-13 سكريتاريا: بمراقبة البريد الصادر و الوارد و إرساله إلى الجهات المعنية.

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز - المديرية الجهوية بميلة -



#### 4-5 التدريب في مؤسسة سونلغاز :

#### 4-5-1 أنواع التدريب في مؤسسة سونلغاز

أولاً: التدريب قصير المدى:

تكون مدة التكوين قصير المدى من 1 إلى 21 يوم، يختص في العلاقات الإنسانية، سيرة اجتماعية، حل وتحليل المشاكل، وطرق الإشراف(فئة التنسيق). حيث تتم عملية التدريب على مستوى المراكز الثلاثة، ويعنى بهذا التدريب عمال لهم شهادة ليسانس أو تقني سامي بالإضافة إلى ثلاث سنوات خبرة في مجال العمل، ويهدف هذا التدريب إلى ما يلي:

- التغيير في طريقة عمل معينة.
- رفع مستوى الموظف أو العامل في أداء العمل بالرفع من معارفه.
- تعلم تقنية جديدة في ميدان العمل .

ثانياً: التدريب طويل المدى:

تكون مدة التدريب طويل المدى من 6 أشهر إلى 30 شهر على مستوى المراكز الثلاثة حسب الاختصاص يتلقى فيه المتدرب تدريباً شاملاً في الاختصاصات التي تكون المؤسسة بحاجة ماسة إليها، ويختص فيما يلي:

- التكوين في ميدان الكهرباء و الغاز في قطاعات الإنتاج و النقل و التوزيع.
- التكوين في الميدان التجاري،المالي، التسيير لوحدة المؤسسة، و تهدف من خلاله المؤسسة إلى:
  - تغيير منصب العمل للعامل إما بغرض الترقية أو سد الحاجة أو وجود مناصب شاغرة.
  - خلق مناصب عمل جديدة تكون المؤسسة في حاجة لها.

#### 4-5-2 طريقة التدريب :

أولاً : طريقة فتح دورات التكوين

\*تحديد الاختصاصات المتاحة :

يتم تحديد الاختصاصات القابل التكوين فيها في مراكز التدريب حيث تجتمع إدارة كل مركز و تحدد الاختصاصات ثم ترسلها إلى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقسنطينة DRH التي تدرسها دراسة مدققة من ناحية الجودة و التكلفة المترتبة عن ذلك . و في حالة الموافقة ترسل مصلحة الموارد البشرية بهذه البرامج إلى مديرية التوزيع التي توزعها على مختلف مناطق التوزيع الرئيسية التي ترسلها بدورها إلى المراكز التابعة لها عبر الولايات .

### \*تحديد المؤهلين للقيام بعملية التدريب:

• تقوم المراكز باختيار العناصر التي تتوفر فيها شروط التدريب من قبل مدير الموارد البشرية على مستوى كل مراكز التوزيع و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار المؤهل الدراسي و سنوات الخبرة و مردود الفرد في عمله و رأي الرئيس المباشر .

• تعاد المراسلة من مراكز التوزيع إلي إدارة منطقة التوزيع و يحدد بها الأشخاص الذين تم اختيارهم للقيام بعملية التدريب

• تقوم إدارة المنطقة بالإعداد و القيام لاختبار التأهيل الذي يتكون من اختبار كتابي و آخر عبارة عن جلسات لتحديد القدرات الذهنية و النفسية للفرد .

• تقوم إدارة المنطقة بإرسال أسماء العناصر الناجحة إلى إدارة المركز الذي يبدأ بالإعداد لإرسال العناصر المؤهلة لمزاولة تدريبها في مراكز التدريب .

• تقوم إدارة المركز بالقيام بالفحوصات الطبية اللازمة و التي تحدد بصفة نهائية إمكانية التحاق العامل أو الموظف بمركز التدريب لمزاولة تدريبه .

### \*تقديم العينة و إعداد الملف :

• تقديم العينة: عامل من المصلحة مرشح للقيام بعملية التدريب في إحدى المراكز و هذه معطيات عامة للعامل:

- اسم و لقب العون:

- الرتبة الحالية: 3 - 10 .

- منصب العمل الحالي: غازي توزيع .

- تاريخ بداية التكوين : 2011/01/09 .

- مدة التكوين : 06 أشهر .

- المنصب الجديد: رئيس فرقة توزيع الغاز .

- الرتبة الجديدة: 3 - 11 .

- تاريخ الرجوع: 2011/ 07 / 17 .

• إعداد الملف: تقوم الإدارة الموارد البشرية على مستوى مركز التوزيع بإعداد الملف الذي يرافق العامل و الذي يسلم له حسب السلم الإداري في المصلحة و يحتوي هذا الملف على الوثائق التالية :

- التكليف بمهمة .

- قرار الانتداب .

- عقد التكوين .

- أمر بتنقل .

و بذلك يكون العامل جاهزا بصفة تامة للالتحاق بمكان التبرص في التاريخ المحدد مرفقا بملف .

## ثانيا: الالتحاق بالمركز وكيفية التدريب

\* عملية الالتحاق : بحلول تاريخ بداية التبرص المقرر يكون العامل المعني قد التحق بصفة فعلية بالمركز المختص الذي يقدم بمجرد وصوله أمر التكليف بمهمة الذي يؤشر عليه من قبل المركز و بالتالي يكون تحت وصاية المركز الذي يتكفل بجميع التكاليف و الاحتياجات للمتكون من ناحية :

- الأكل .
- الإيواء .
- الدراسة .
- الأدوات .

\* علاقة العامل بالمصلحة أثناء مرحلة التدريب : بمجرد التحاق العامل بالمركز لا تصبح له أي علاقة مباشرة بالمصلحة إلا فيما يخص الناحية المادية ( الأجر ) أو ما يصل إليها من مراسلات مركز التدريب من شهادات مرضية أو غيابات و التي تدخل في احتساب مرتبه , أو في حالة عودة المترص الى مصلحته للقيام بتبرص تطبيقي داخل المصلحة و عدا ذلك فانه ليس للمصلحة أي علاقة بالعامل المترص .

\* الدراسة داخل المراكز : تتم الدراسة داخل المراكز على شقين , جانب نظري يمثل 60 % من حجم الدراسة و هي تتم على يد أساتذة مختصين و بطرق بيداغوجية عالية الكفاءة داخل حجرات الدراسة التي تكون معدة و مجهزة بطريقة مناسبة للنشاط الذي سخرت من اجله و كذلك فان المعدات المتاحة و المتوفرة عالية الجودة و الكفاءة و بأحدث طراز , معدة للجانب التطبيقي من التكوين و الذي يمثل 40 % من حجم الدراسة و على سبيل المثال نقدم بعض المواد التي تدرس داخل هذه المراكز على سبيل الذكر و ليس على سبيل الحصر :

- الإعلام الآلي.
- تقنيات التعبير.
- دليل رسم الخرائط.
- الأمن الصناعي.
- تسيير فرقة.
- تسيير المحزونات.
- تكنولوجيا الغاز.
- دليل تقني في توزيع الغاز .
- منهج منشأة الغاز.
- تنظيم العمل.
- أشغال خاصة.



\*نهاية فترة التكوين : بنهاية فترة التريص تقوم إدارة المركز بإعادة التأشير على أمر التكليف بمهمة الذي يقدمه المتكون عند التحاقه بالمركز و هذا إذن بانتهاء فترة التريص يعود بموجبه المتكون إلى مصلحته السابقة يقوم مركز التكوين بإرسال نتيجة العامل إلى المصلحة التي تقوم بإعداد محضر إعادة التنصيب لإعادة تنصيب العامل و نميز هنا حالتين:

- في حالة عدم النجاح يعود العامل إلى منصبه السابق دون أي متابعة.
  - في حالة النجاح يوضع العامل في منصبه الجديد و تحدد له فترة تجربة تمتد من 3 إلى 6 أشهر قابلة للتمديد على أن لا تتجاوز 9 أشهر و ذلك حسب رأي الرئيس المباشر للعامل.
- و هذه أيضا تنتهي بحالتين :

- في حالة الأداء الهزيل يعاد العامل إلى منصبه السابق.
- في حالة تأدية العامل لعمله الجديد بصفة جيدة و حسنة يتم تثبيته بصفة نهائية في منصبه الجديد الذي يستفيد بموجبه من جميع مزايا المنصب الجديد.

# تحليل البيانات

## 5 تحليل بيانات الدراسة

### 5-1 تحليل البيانات الاولية الشخصية و الوظيفية

أولا الجنس : يمثل الجدول التالي عينة مكونة من 28 موظف من شركة سونلغاز فكانت نتائج مدونة في الجدول التالي:

جدول(5): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
التكرار	15	13

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العاملين الذين أخذناهم في دراستنا من جنس ذكر , غير أنه لا يوجد فارق كبير في عينة البحث و هذا قد يرجع الى عدة خصوصيات منها أن طبيعة التخصصات المطلوبة في المؤسسة قد يقدم عليها الذكور أكثر من الإناث .

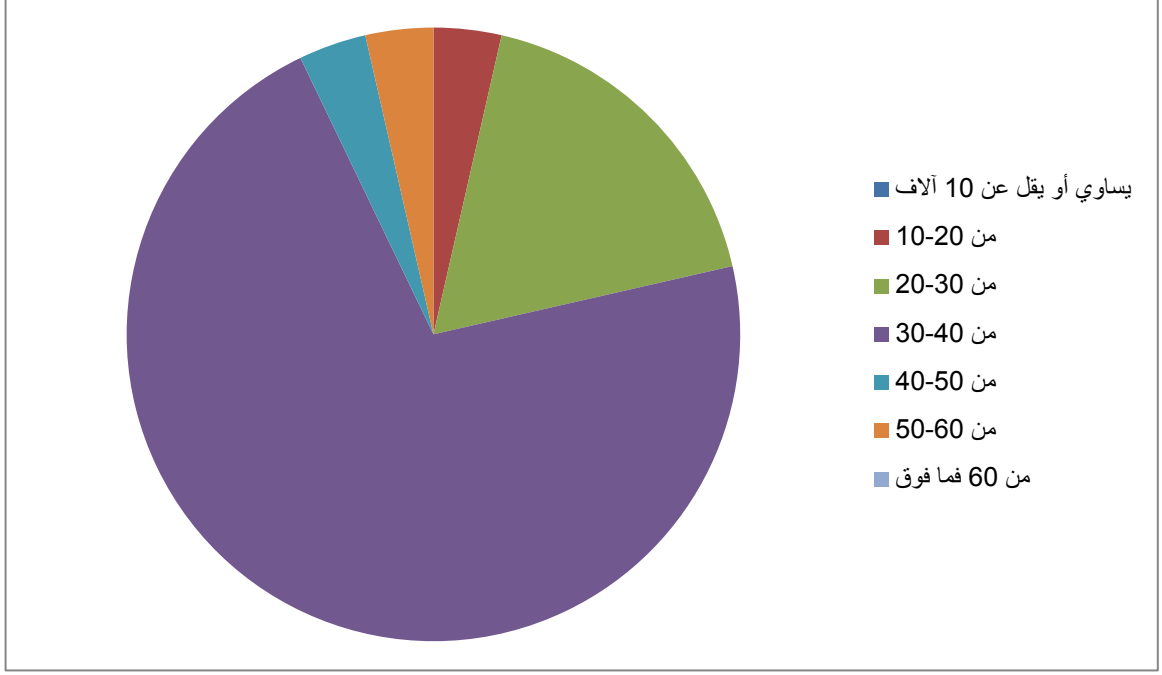
ثانيا: الدخل الشهري :

جدول(6) :يمثل الدخل الشهري لـ 28 موظف في شركة سونلغاز .

الدخل الوحدة (ألف دينار) العينة	يساوي أو يقل عن 10 آلاف	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-80
التكرار	0	1	5	20	1	1	0
النسبة %	0	3,57	17,86	71,43	3,57	3,57	0

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

الدائرة التالية تمثل نتائج الجدول رقم 6



نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أن معظم الموظفين تتراوح دخولهم ما بين 30-40 ألف دينار جزائري وذلك بنسبة 71,43% ثم يليه الدخل من 20-30 ألف دينار جزائري وهذا بنسبة 17,86% كما لاحظنا ان الدخل من (10-20), (40-50), (50-60) يتقاضاه الموظفين بنفس النسبة والمتمثلة في 3,57% وفي الأخير الدخل أقل من 10 آلاف دينار جزائري ، ومن 60 فما فوق لا يتقاضاه أي موظف في المؤسسة. وهذا ما وضحه الجدول والدائرة النسبية.

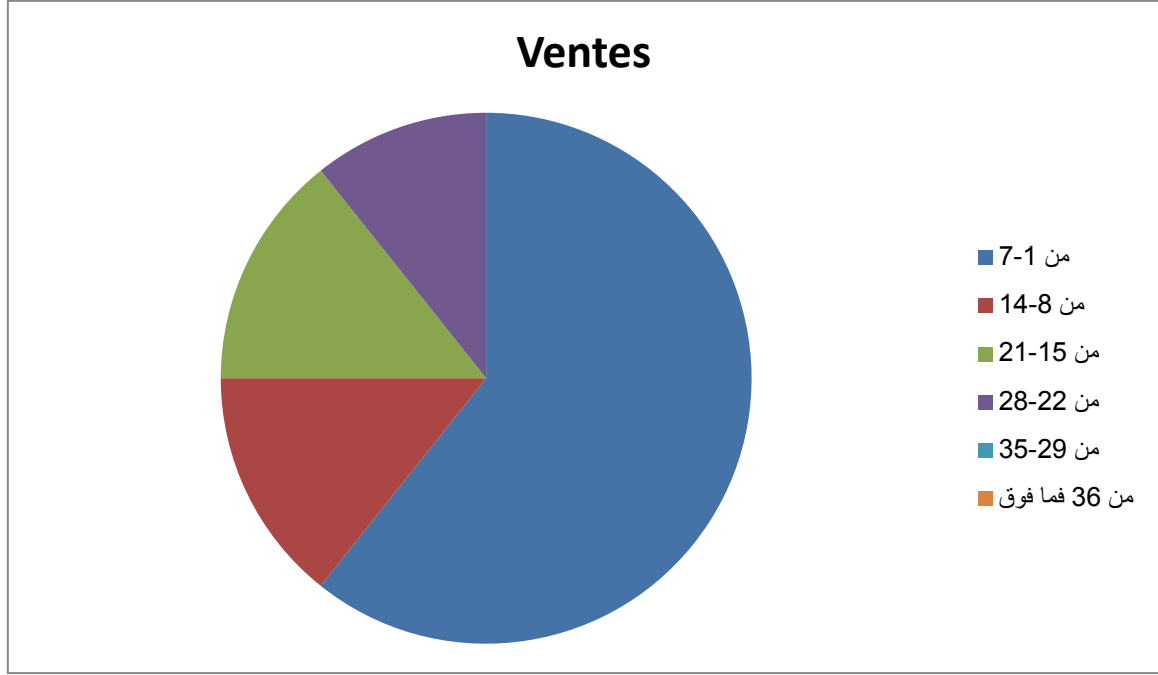
ثالثا: الخبرة الوظيفية

جدول (7): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة الوظيفية(سنوات)	1-7	8-14	15-21	22-28	35-29	36 فما فوق
التكرار	17	04	04	03	0	0
النسبة %	60,71	14,29	14,29	10,71	0	0

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

و الدائرة التالية تمثل نتائج الجدول رقم (7)



نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية موظفي المؤسسة تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 1-7 سنوات بنسبة 60,71% فيما نجد تساوي في الخبرة ما بين 8-14 سنة ومن 15-21 سنة بنسبة متساوية تقدر بـ 14,29% أما فيما يخص الخبرة من 22-28 سنة فتعد ضئيلة بالمقارنة مع الخبرة من 1-7 سنوات ، وقدرت نسبتها بـ 10,71% أما من 29 سنة فما فوق فلا يوجد موظف ضمن هذه العينة له الخبرة بهذه المدة أو أكثر منها

#### 5-2 تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الثقافية للمتدربين حول التدريب:

س9: يمثل الجدول التالي رقم (8) سؤالاً طرحناه على عينتنا في الدراسة حول الفائدة من التدريب وعلى من تعود

الفئة	التكرار	النسبة %
العامل	5	17,86
المؤسسة	11	39,29
الزبون	3	10,71
كل ما سبق	9	32,14

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول لاحظنا أن معظم الاجابات تتجه الى أن الفائدة من التدريب تعود على المؤسسة وهذا بنسبة تقدر بـ 39,29% كما أجاب 9 من الموظفين على أن الفائدة تعود على كل من العامل ، المؤسسة

، الزبون . ومما لفت الانتباه أن الموظفين أجابوا بنسبة ضئيلة حول أن الفائدة تعود على العامل وكانت هذه النسبة هي 17,86% وفي الأخير كانت أضعف نسبة والمقدرة بـ 10,71% والتي تتجه الى أن الفائدة تعود على الزبون

س10: يمثل الجدول التالي رقم (9) سؤالاً طرحناه على 28 موظف من مؤسسة سونلغاز والذي يركز على وقت اجراء التدريب:

الاثنين معا	بعد ساعات العمل	أثناء ساعات العمل	وقت التدريب
10	04	14	التكرار
35,71	14,29	50	النسبة %

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

\* وجدنا أن ما نسبة 50% من العمال أجابوا أن التدريب يكون أثناء ساعات العمل أما 10 من الموظفين أجابوا أن التدريب يكون أثناء وبعد ساعات العمل وفي الأخير نسبة ضئيلة أجابوا أن التدريب يكون بعد ساعات العمل.

س11: يمثل الجدول التالي رقم (10) الاجابات حول السؤال المطروح عن مكان اجراء التدريب والاجابات كانت كما يلي:

النسبة %	التكرار	مكان التدريب
21,43	6	داخل المؤسسة
21,43	6	خارج المؤسسة
57,14	16	الاثنين معا

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

\* لاحظنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة إجابة تمثلت في التدريب داخل المؤسسة وخارجها وهذا بنسبة 57,14% كما كان هناك تساوي في عدد الموظفين الذين أجابوا بأن التدريب يكون داخل المؤسسة وهم 6 موظفين ، كما كان نفس العدد بالنسبة للذين أجابوا بأن التدريب يكون خارج المؤسسة.

هذا يعني أن المؤسسة تولي اهتماما تكسب المعارف النظرية والمهارات التطبيقية بالقدر الذي تليه لاكتساب الخبرات الميدانية داخل المؤسسة.

س12: يمثل الجدول التالي رقم (11) الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه المؤسسة

المحاضرات	اسناد مهمة خاصة	الندوات	التدريب الميداني	أسلوب التدريب
03	06	05	14	التكرار
10,71	21,43	17,86	50	النسبة %

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 50% من الموظفين أجابوا بأن أكثر الأساليب المستخدمة هي التدريب الميداني يليه أسلوب اسناد المهام الخاصة بنسبة 21,43% كما وجدنا أن 5 من الموظفين أجابوا بأن أكثر الأساليب استخداما هي الندوات وأخيرا المحاضرات بنسبة 10,71% وهذا يؤكد ما أثبتته الدراسة السابقة

س13: يتمثل هذا السؤال في الامتيازات والحوافز التي ترى أنها الأكثر فعالية في تحفيز المدربين وهذا الجدول رقم (12) يمثل الاجابات حول هذا السؤال

الامتيازات والحوافز	التكرار	النسبة %
الترقية	12	42,86
مكافآت مالية	8	28,57
الحصول على شهادة تقدير	5	17,86
حضور برامج تدريبية أخرى	3	10,71

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

من خلال الجدول لاحظنا أن معظم العمال اتجهوا الى أن الترقية هي أكثر الحوافز فعالية في تحفيز المتدربين وهذا ما نسبته 42,86% وتليه المكافآت المالية بنسبة 28,57% أما الحصول على شهادة تقدير وحضور برامج تدريبية فكانت نسبتها على التوالي 17,86% و 10,71%

ومما استنتجناه أن الموظفين يتجهون نحو المكافآت والترقية أكثر من حضور برامج التدريب أو الحوافز المعنوية كالحصول على شهادة تقدير

\* تحليل اتجاه العمال نحو ممارسة التدريب في المؤسسة

المتوسط الحسابي	فقرات التدريب	
3,42	تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل	14
4,60	التدريب نشاط ضروري ومهم	15
4,5	التدريب يساعد على تطوير وتنمية قدراتي ومهاراتي	16
3,28	الأهداف التدريبية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	17
2,46	سهولة إجراءات الالتحاق بالبرامج والأنشطة التدريبية	18
2,85	سياسات وأهداف التدريب متوافقة مع متطلبات العمل	19
3,60	التدريب يساعد على تلبية طموحاتي في الترقية وزيادة الحوافز المالية	20
3,17	المحتوى التدريبي يتوافق مع احتياجاتي الوظيفية	21
2,42	بيئة العمل تساعدني على تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب	22
3,89	ساعدني التدريب على التواصل والتحاور مع الآخرين والتكيف مع ظروف العمل	23
3,60	التدريب ساعدني على زيادة رضائي الوظيفي	24
<b>3,43</b>	<b>المتوسط الحسابي لمجموع العبارات</b>	

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

مما نلاحظه على عبارات التدريب أن معظم العمال يميلون نحو الحياد في اجاباتهم على الأسئلة كما في العبارة 14 ، 17 ، 20 ، 21، 23 ، 24 ،

بينما أجابوا بالموافقة على العبارتين 15 ، 16 والتي تضمّن محتواها ضرورة التدريب وأنه يساعد على تطوير وتنمية القدرات بينما أجابوا بالرفض على الأسئلة 18 ، 19 ، 22.

وبصفة عامة أشار المتوسط الحسابي لمجموع العبارات الى الحياد.

3-5 البيانات المتعلقة بالخلفية الثقافية للرضا الوظيفي:

س26: يتضمن الجدول التالي رقم (13) مجموع اجابات 28 موظف لشركة سونلغاز حول ساعات العمل

عدد الساعات	4 ساعات	6 ساعات	8 ساعات	10 ساعات
التكرار	2	5	21	0

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان



\* نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العمال يعملون لمدة 8 ساعات و هو الدوام الرسمي في الجزائر بينما نجد العمل لمدة 4 ساعات و 6 ساعات يمارسه على التوالي: 2 ، 5 عمال فقط . كما لاحظنا أنه لا يوجد عمال يضيفون ساعات إذ أنه لا يوجد عامل يمارس العمل لمدة 10 ساعات

س 27 : يمثل الجدول التالي رقم (14) كيفية التواصل مع المدير لعينة من الموظفين تتكون من 28 موظف

كيفية التواصل	رسمي	غير رسمي
التكرار	17	11

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن التواصل الرسمي مع المدير أكثر من التواصل غير الرسمي معه وهذا ما ينعكس على رضا الموظفين عن رضا الموظفين ايجابا أو سلبا

س28: أخذت عينة من عمال شركة سونلغازمكونة من 28 عامل وطرح عليهم السؤال التالي:

-الى ما تهدف من خلال العمل في المؤسسة

وكانت الاجابات كما هو موضح في الجدول رقم (15) التالي:

الأهداف	أهداف شخصية	أهداف المؤسسة	الاثنين معا
التكرار	4	3	21

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا بأن تحقيق أهدافا شخصية و أهدافا للمؤسسة معا كان بتكرار 21 فيما يرى الأقلية منهم انها تحقق اهدافا شخصية أو أهدافا للمؤسسة بتكرار 3-4 على التوالي و هذا يوحي لنا ببعض من الرضا عن العمل.

س29: فيما يلي جدول رقم (16) يمثل احصائيات حول سؤال طرحناه على عينة من عمال شركة سونلغاز

التحفيزات	لا شيء	سكن	وسائل النقل	قروض
التكرار	22	2	1	3

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أن هنالك 22 من أفراد العينة لم يتحصلوا على أي نوع من الحوافز في حين نجد 3 من العمال تحصلوا على قروض بينما تحصل اثنان على سكن و تحصل عامل واحد على وسيلة نقل ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة لم تقم بتقديم حوافز ملموسة ، و هذا ينعكس سلبيًا على رضا الموظفين لأن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تلعب دورا كبيرا لرضا العاملين وبدل مجهودات أكبر.

#### \*تحليل اتجاه العمال نحو الرضا الوظيفي:

الرقم	فقرات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي
31	أنا راض عن أدائي الوظيفي	3,57
32	أشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي وخبرتي العلمية	3,57
33	أشعر أنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل	3,28
34	أنا راض عن الأجر الذي أتحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال	2,17
35	أنا راض عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب	2,64
36	أشعر أنني أصبحت أكثر إنتاجية حينما حصلت على ترقيات وحوافز	3,71
37	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين	2,42
38	أشعر أن مكان العمل وفر لي الراحة التامة لأداء مهامي	1,71
39	الرضا الوظيفي يجعلني أرغب في أداء مهامي الوظيفية بكفاءة وفعالية	3,89
40	الوقت المتاح لي كاف لإتمام العمل بكفاءة	3,28
	<b>المتوسط الحسابي لمجموع العبارات</b>	<b>3,024</b>

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

نلاحظ أن أغلبية عبارات الرضا تتجه نحو الحياد كالعبارات 31 ، 32 ، 33 ، 36 ، 39 ، 40 والتي تضمنت الإجابة حول ما إذا كان الموظف راض عن عمله أو لا ، بالإضافة الى شعور الموظف أنه في المكان المناسب وهذا لمؤهله العلمي وخبرته الوظيفية...الخ من العبارات التي أجيب عنها بالحياد.

- كما أجيب بعدم الموافقة على العبارات 34 ، 35 ، 37 حيث أجابوا بأنهم غير موافقين على الأجر الذي يتقاضونه مقابل ما يقدمونه من أعمال . كما تضمن السؤال 35 الصورة الاجتماعية التي يحققها تواجد الموظفين في العمل وكانت الإجابة عنه بعدم الموافقة.
- ومما لاحظناه على السؤال 37 وهو طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين هو عدم الموافقة وهو ما يثبت ما توصلنا اليه من خلال السؤال حول الخلفية الثقافية للرضا (س27) ، أما السؤال 38 و الذي يتمحور حول الشعور بالراحة التامة لأداء المهام أجيب عنه بعد الموافقة التامة والصريحة

4-5 تحليل العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي : الجدول رقم (17) باستخدام المتوسط الحسابي

موظفين	المتوسط الحسابي للتدريب $\bar{x}$	المتوسط الحسابي للرضا $\bar{y}$
1	5	2,54
2	2,81	2,81
3	3,90	3,18
4	4	2,54
5	2,81	2,54
6	3,90	2,09
7	4,09	1,63
8	3	2,36
9	1,72	3,63
10	2,54	2,81
11	4,09	5,36
12	2,81	2,46
13	2,81	2,54
14	3,27	2,36
15	3	2,63
16	3,63	2,81
17	3,45	2,09
18	2,90	3
19	4,45	2
20	4,09	2,09
21	4,09	2,09
22	3	3,18
23	3,72	2,81
24	3,54	2,18
25	2,81	2,72
26	3,54	2,27
27	3,63	2,81
28	3,54	3
المعدل	$\bar{x} = 3,11$	$\bar{y} = 2,61$

المصدر : تحليلات الاستبيان

من البيانات السابقة استخرجنا معامل الارتباط والذي يساوي  $R = -0,23$  وهذا يعني:

1- أن هناك علاقة سلبية بين التدريب و الرضا الوظيفي غير أنه لا يعني كلما زاد التدريب ينقص الرضا الوظيفي و هذه النتيجة لا تعني أن دراستنا ليست لها معنى بل يمكن القول أن هذه النتيجة ترجع للأسباب التالية :

\* نقص الوعي لدى الموظفين بأهمية التدريب و الاهتمام الكبير بالأجر والمكافأة وهذا ما بينته دراستنا السابقة للسؤال رقم 13

\* نقص الثقافة التدريبية لدى الموظف الجزائري واهتمامه الكبير بالأجر على حساب زيادة مردوديته وتحسين أدائه ، وما سيدعم ما ذكرناه سابقا الدراسة التالية التي قمنا بها في ترتيب الحوافز حسب أهميتها من طرف الموظفين.

### \*ترتيب الحوافز :

جدول رقم (18) يوضح ترتيب الحوافز حسب أهميتها لكل عامل

ترتيب الحوافز الحوافز	1	2	3	4	5	6	7	المتوسط الحسابي للعبارات
زيادة الأجر	12	8	3	1	3	1	0	2,21
الترقية	8	12	4	2	1	1	0	2,10
التدريب المستمر	0	5	6	5	9	2	1	4
العلاوات الدورية	1	0	9	6	1	10	1	4,42
كسب المهارات عن طريق التعلم	7	1	2	5	5	7	1	3,89
القروض التي تقدم للعاملين	0	1	2	4	3	4	14	5,75
تلقي المعرفة الكافية بأداء المهام	0	1	2	5	6	3	11	5,46
المجموع	28	28	28	28	28	28	28	

المصدر: تحليل بيانات الاستبيان

من خلال هذه الدراسة يتضح أن العمال يهتمون أكثر بالأجر والترقية على حساب التدريب حيث وجدنا أن هذين الحافزين كانا أكثر ترتيبا في المراتب الأولى ثم يليه كسب المهارة عن طريق التعلم ، ثم نجد أن العاملين رتبوا التدريب المستمر والعلاوات الدورية في المرتبة الرابعة ،وأخيرا تأتي رتبة القروض التي تقدم للعاملين ثم تلقي المعرفة الكافية بأداء المهام .

# نتائج وتوصيات

## أولاً: النتائج

من خلال دراستنا التي قمنا بها والتي كان مضمونها التدريب و أثره على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية استطعنا أن نتوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن القول عنها أنها مهمة بالنسبة للمؤسسة وهي :

- يشكل عنصر الشباب بمؤسسة سونلغاز نسبة كبيرة الأمر الذي يوعد المؤسسة بمستقل أكثر إضاءة وعطاء علما بأن أغلبهم من حملة المؤهلات الجامعية
- اتضح وجود اهتمام كبير من قبل الادارة بتأهيل وتدريب العاملين بالمؤسسة الأمر الذي يتوافق ومتطلبات العمل.
- ظهور عدم بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية مع قصر الفترة الزمنية المتاحة للدور التدريبية الأمر الذي ينعكس سلبا على مسار العمل إن لم تتم المعالجة بأعجل ما تيسر.
- تؤثر الخدمات المتوفرة للعمال و حافز الأجر على رضاهم الوظيفي وهو ما يفسر الواقع الذي يعيشه العامل الجزائري ، فنجد أنه يتطلع أكثر الى الجوانب المادية وذلك حسب الظروف المعيشية التي يعيشها والتي تجعله يفكر أكثر في كيفية تحسين وضعه المادي عوضا عن وضعه المعنوي.

من خلال نتائج البحث يتضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التدريب على العاملين وبين الرضا عن العمل الوظيفي فكلما زاد تطبيق البرامج والدورات التدريبية في المؤسسة زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية وعن أدائهم الوظيفي.

و إذا قارنا هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة فإننا نجد هناك تشابه بين نتائج دراستنا و الدراسة التي قام بها (Torraco) حيث أن البيئة التدريبية المشجعة تعطي المتدرب الشعور بالرضا الوظيفي و القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على الإنجاز فهي توفر الفرص للنمو الوظيفي وتعمل على بناء الذات والربط بين العائد وجهودهم الوظيفية ، حيث أننا وصلنا الى نفس النتيجة تقريبا و ذلك أن مؤسسة سونلغاز لم تصل الى حد مستوى معين في تحقيق رضا عمالها وهذا ما يؤدي الى عدم الاهتمام بالعمل ضمن هذه المؤسسة

## ثانياً: الوصايا

كان الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة مدى علاقة الرضا الوظيفي بسياسة التدريب المتبعة في المؤسسة الجزائرية وذلك طبقاً لحاجة هذه المؤسسة و نظراً إلى أهمية موضوع الرضا الوظيفي و التدريب و حسب النتائج المتوصل إليها ، حاولنا أن نضع مجموعة من الاقتراحات تمثلت فيما يلي :

- يجب تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية ، كما يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية حتى تتعظم درجة الاستفادة.

- يجب التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى لمواكبة العاملين للمستجدات كما يجب التفات الإدارة إلى آثار التدريب حتى يشعر العاملين المشاركين في الدورات بأن الدورة التدريبية من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق

- على الشركة أن تراعي في الأجر الذي يتقاضاه الموظف كافة تكاليف الحياة ، وغلاء المعيشة لأن الموظف لو شعر برضا عن الأجر لابد وسيقوم بأداء عمله بشكل جيد فيزيد الانتاجية.

- أخذ علاقة الزمالة بعين الاعتبار لأن هذا يؤدي إلى الرضا عن الوظيفة وبالتالي زيادة الأداء (علاقة العمال برب العمل والزملاء) ، مما يخلق جواً من التفاهم والتعاون و تبادل العلاقات.

- دوافع العمل لا تنحصر حول المكافآت والأجور المادية فقط ، فهناك الحاجات النفسية والاجتماعية مثل الاحترام والتقدير وتوفير المزيد من الاستقرار الوظيفي.

أما التوصيات الموجهة للباحثين هي أن هذا الموضوع لا يزال خصباً وقابل لعدة دراسات من زوايا مختلفة فما دراستنا إلا جزء بسيط.

# المراجع



## من الكتب:

- 1) كتاب دليل الموارد البشرية ، يوسف بن محمد القبلان- أسس التدريب الإداري - الرياض، دار علم الكتب 1992
- 2) علي محمد ربايعية- إدارة الموارد البشرية، عمان دار الصفاء.
- 3) توني نيوباي، التدريب على جودة ترجمة شويكار زكي ، القاهرة مجموعة النيل العربية.
- 4) د.حسين عبد الفتاح غدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل شركة البراء 1997
- 5) د. الفارس، سليمان خليل و آخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، بتصرف
- 6) عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية ، موسوعة التمييز الإداري ، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008.
- 7) الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية و التطبيقات العملية ، 2001، مكتبة العبيكان.
- 8) قيس المؤمن و آخرون، التنمية الإدارية، عمان ، دار زهران
- 9) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محم سيد أحمد عبد العال، الرياض، دار المريخ للنشر.
- 10) نظمي شحادة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2000.
- 11) السالم، سالم محمد ، "الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة السعودية" ، الرياض ، مكتبة الملك فهد ، 1997م
- 11) العديلي ، ناصر محمد ، طولة طلال محمد سعيد ،أركان "اتجاهات المهندس نحو عمله " ، الرياض ، معهد الادارة العامة 1984م
- 12) السلمي ، على "ادارة الأفراد والكفاءات الانتاجية " القاهرة مكتبة عيب 1984م
- 13) أسعد محمد ورسلان ، نبيل اسماعيل ، "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية " جامعة ملك عبد العزيز ، مكتب الاقتصاد والادارة

## المراجع الإلكترونية:

- [http:// www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com)  
<http://www.kettabonline.com>  
<http://www.islammemo.cc/...>  
<http://www.al7ewar.net>  
<http://www.egyptsons.com>  
[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

الملاحق

\* حساب العلاقة بين التدريب و الرضا الوظيفي بواسطة معامل الارتباط R:

$(xi - \bar{x})(yi - \bar{y})$	$(yi - \bar{y})^2$	$(xi - \bar{x})^2$	$yi - \bar{y}$	$xi - \bar{x}$	عدد
-0,13	0,01	3,57	-0,07	1,89	1
-0,06	0,04	0,09	0,2	-0,3	2
0,45	0,32	0,62	0,57	0,79	3
-0,06	0,01	0,79	-0,07	0,89	4
0,02	0,01	0,09	-0,07	-0,3	5
-0,41	0,27	0,62	-0,52	0,79	6
-0,98	0,96	0,96	-1,01	0,98	7
0,03	0,06	0,01	-0,25	-0,11	8
-1,42	1,04	1,63	1,02	-1,39	9
-0,11	0,04	0,32	0,2	-0,57	10
0,70	7,96	0,96	2,75	0,98	11
0,05	0,02	0,09	-0,15	-0,3	12
0,02	0,01	0,09	-0,07	-0,3	13
0,16	0,06	0,03	1,02	-0,16	14
0,00	0,00	0,01	0,02	-0,11	15
0,10	0,04	0,27	0,2	0,52	16
-0,18	0,27	0,12	-0,52	0,34	17
-0,08	0,15	0,04	0,39	-0,21	18
-0,82	0,37	1,80	-0,61	1,34	19
-0,51	0,27	0,96	-0,52	0,98	20
-0,51	0,27	0,96	-0,52	0,98	21
-0,06	0,32	0,01	0,57	-0,11	22
-0,12	0,04	0,37	0,2	0,61	23
0,18	0,19	0,19	-0,43	0,43	24
-0,03	0,01	0,09	0,11	-0,3	25
0,28	0,44	0,19	0,66	0,43	26
0,10	0,04	0,27	0,2	0,52	27
0,17	0,15	0,79	0,39	0,43	28
$\sum_{i=1}^{28} (xi - \bar{x})(yi - \bar{y}) \approx -3,28$	$\sqrt{\sum_{i=1}^{28} (yi - \bar{y})^2} \approx 3,60$	$\sqrt{\sum_{i=1}^{28} (xi - \bar{x})^2} \approx 3,95$	$\sum_{i=1}^{28} (yi - \bar{y}) \approx 12,97$	$\sum_{i=1}^{28} (xi - \bar{x}) \approx 15,64$	$\Sigma$

لحساب معامل الارتباط لدينا :

$\bar{x}$ : التدريب

$\bar{y}$ : الرضا الوظيفي

$$R = \frac{\sum_{i=1}^{28} (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{28} (x_i - \bar{x})^2 - \sum_{i=1}^{28} (y_i - \bar{y})^2}}$$

$$\sum_{i=1}^{28} x_i = 27,05 \quad \sum_{i=1}^{28} y_i = 73,17$$

$$\bar{x} = 3,11$$

$$\bar{y} = 2,61$$

إذن:

$$R = \frac{(-3,28)}{(3,95)(3,60)}$$

$$R = -0,23$$

## استبيان

مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية

سياسة التدريب في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق -فرع لمجمع سونلغاز-ميلة-)

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطلبة :

بلحاج طارق

زروقي عبير

بويغلي أمينة

حمزاوي وافية

يطيب لنا أن نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي والذي يهدف إلى معرفة أهمية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي، ولأنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة، فإننا نلتزم منك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب

ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط ولن نقدم أي تفاصيل عنكم، لذلك نرجو التعامل مع هذه الاستمارة بكل جدية.

### 1. البيانات الأولية ( الشخصية ) والوظيفية :

- س1: الجنس:  ذكر  أنثى
- س2: العمر:  من 18 الى 25  26-35  36-45  46-55  من 55 فما فوق
- س3: الحالة الاجتماعية أعزب (ة)  متزوج (ة)  طلق (ة)  أرمل (ة)
- س4: المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- س5: المستوى المهني: عون تنفيذ  عون تحكم  إطار
- س6: طبيعة العقد: مثبت  مؤقت
- س7: الدخل الشهري: يساوي أو يقل عن 10 آلاف  10-20  20-30  30-40  40-50  50-60  60 فما فوق
- س8: الخبرة الوظيفية: 01-07 سنوات  8-14 سنوات  15-21 سنوات  22-28 سنوات  29-35 سنوات  ما فوق 36 سنة

## II. البيانات المتعلقة بالخلفية الثقافية للمتدربين حول التدريب:

س9: هل تعتقد أن الفائدة من التدريب تعود على :

العامل  المؤسسة  الزبون  كل ما سبق

س10: هل تعقد دورات التدريب: أثناء ساعات العمل  بعد ساعات العمل  الاثنين معا

س11: هل يتم التدريب: داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  الاثنين معا

س12: ما هي أكثر الأساليب التدريبية المستخدمة : التدريب الميداني  الندوات

إسناد مهام خاصة  المحاضرات

س13: ما هي الامتيازات والحوافز التي ترى أنها أكثر فعالية في تحفيز المتدربين:

الترقية  مكافآت مالية

الحصول على شهادات تقدير  حضور برامج تدريب أخرى

### \*الفقرات التابعة للتدريب:

الرقم	فقرات التدريب	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل					
15	التدريب نشاط ضروري ومهم					
16	التدريب يساعد على تطوير وتنمية قدراتي ومهاراتي					
17	الأهداف التدريبية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
18	سهولة إجراءات الالتحاق بالبرامج والأنشطة التدريبية					
19	سياسات وأهداف التدريب متوافقة مع متطلبات العمل					
20	التدريب يساعد على تلبية طموحاتي في الترقية وزيادة الحوافز المالية					
21	المحتوى التدريبي يتوافق مع احتياجاتي الوظيفية					
22	بيئة العمل تساعدني على تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب					
23	ساعدني التدريب على التواصل والتعاون مع الآخرين والتكيف مع ظروف العمل					
24	التدريب ساعدني على زيادة رضائي الوظيفي					

- اضافات أو ملاحظات يمكن كتابتها: .....

.....

# نتائج وتوصيات

# تقييم وآراء الأساتذة

مذكرة تخرج بعنوان (سياسة التدريب وأثرها على الرضا الوظيفي)

إن هذه الاستمارة هي جزء من بحثنا "سياسة التدريب وأثرها على الرضا الوظيفي" وبعد جهد بذلناه لإعدادها يسعدنا أن نضعها بين يديك لمعرفة مدى توافقها مع موضوع البحث، مستفيدين من خبرتك كي نتدارك الأخطاء التي ربما وقعنا فيها .

**التقييم الكلي:** .....

1- ملاحظات على الشكل :

- ..... -
- ..... -
- ..... -

2- ملاحظات حول العبارات :

- ..... -
- ..... -
- ..... -

3- ملاحظات أخرى :

- ..... -
- ..... -

4- أسئلة تحذف :

- ..... -
- ..... -

5- أسئلة تضاف :

- ..... -
- ..... -

6- أسئلة تعدل:

- ..... -
- ..... -



## خلاصة

ختاما لما سبق يمكن القول أنه وجب على الادارة الاهتمام بالعاملين بها وتشجيعهم وحثهم على انجاز أفضل ما لديهم ، ولعل أول وأهم طريقة لتحقيق ذلك هي تدريبهم على العمل، بالمهارات الفنية والتي لم تعد كافية لوحدها وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمتجددة وكذا توفير مختلف العوامل التي تشعرهم بروح العمل ، وبالإنتماء للمؤسسة والرضا عنها والاستقرار فيها ، حيث تمثل سياسة التدريب أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة على استثناء إدارات متخصصة به.

و اهتمام المؤسسة بتدريب عاملها يساعد أكثر على معرفة و فهم سلوكهم الوظيفي ، ومن هذا المنطلق تستطيع أي مؤسسة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكمل وجه كما تعطي المتدرب الشعور بالرضا الوظيفي و القدرة على تحمل المسؤولية.

مما سبق ذكره في الجانب النظري والميداني للدراسة ، يتم الاشارة الى ظروف العمل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين بدورها ، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي

و أخيرا نرجوا من الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا أحسن توفيق في انجاز هذا العمل، و أرجو أن تكون الدراسة قد حققت المطلوب.