

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

زهار رانية آمنة

جغام هاجر

تحت عنوان:

دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة  
الاقتصادية وحدة المسيلة لتسيير منطقة النشاطات  
والمناطق الصناعية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عطا الله ياسين	أستاذ محاضراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيساً
د. تمار توفيق	أستاذ محاضراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د. لوافي رابح	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020-2021

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء  
هذا الواجب ووفقتنا

إلى إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب  
أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من  
صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: تمار توفيق  
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر موظفي مؤسسة وحدة المسيلة لتسيير  
المناطق الصناعية ومناطق النشاطات..

"اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً"

# إهداء

إلى الأبوين الكريمين اللذين ضحيا وبذلا وأديا فما  
بخلا ، فلهما الدعاء من فلة كدهما وإنتاج غرسهما، لو  
أنهما

تكرما وقبلأ بأن أهدي إليهما ثمرة جهدي هذا إكراما لهما  
وتقديرأ لبعض حقيهما، ووفاء بفضلهما علي، ثم تفضلا  
وسمحا بأن أضع خدي عند موطن قدميهما احترامأ  
وتبجيلا لهما.

## فهرس الموضوعات

	شكر وتقدير
	اهداء
1	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري</b>	
5	المبحث الأول : التدريب
5	المطلب الأول: تعريف التدريب
6	المطلب الثاني: أهمية أنواع التدريب
8	المطلب الثالث : أهداف عملية التدريب:
11	المطلب الرابع : طرق وأساليب ومجالات التدريب
17	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
17	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي
18	المطلب الثاني:أهمية الرضا الوظيفي
21	المطلب الثالث: العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي
25	المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
31	أولا : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
32	ثانيا : لمحة عن مؤسسة الدراسة
34	ثالثا :عرض و تحليل نتائج الدراسة
49	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الدورة التدريبية Training Cycle:	01
28	عينة من بنود المؤشر الوصفي للوظيفة Muchinsky 1980	02
33	الهيكل التنظيمي للشركة	03
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	07
38	يوضح إجابات أفراد العينة حول دور التدريب في ترقية الموظف.	08
39	يوضح دور التدريب في حل بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل.	09
40	أنت راضي عن عملك في المؤسسة؟	10
41	أتشعر أنك في المكان المناسب لمؤهلاتك و خبرتك؟	11
42	عملك له تأثير في المؤسسة؟	12
43	يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟	13
44	تشعر بالأمان في وظيفتك؟	14
45	قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الارباح ؟	15
46	الوظيفة الحالية تتناسب مع التدريب الذي تلقيته ؟	16

## فهرس الجداول

34	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
36	حسب متغير المؤهل العلمي	03
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	04
38	يوضح إجابات أفراد العينة حول دور التدريب في ترقية الموظف.	05
39	يوضح إجابات الأفراد في دور التدريب حل بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل.	06
40	أنت راضي عن عملك في المؤسسة؟	07
41	أتشعر أنك في المكان المناسب لمؤهلاتك و خبرتك؟	08
42	عملك له تأثير في المؤسسة؟	09
43	يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟	10
44	تشعر بالأمان في وظيفتك؟	11
45	قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الارباح ؟	12
46	الوظيفة الحالية تتناسب مع التدريب الذي تلقيته ؟	13

# مقدمة

إن التدريب لا يؤدي إلى زيادة الكفاية الانتاجية والكفاية المهنية للعمال فقط، بل أنه يعتبر أيضا من أهم العوامل التي تساعد على حسن توافقهم وشعورهم بالرضا والأمن، ولذلك أثره الكبير في تحسين العلاقات الإنسانية في الصناعة بوجه عام وبرفع معنوياتهم بتحقيق رفاهيتهم وسعادتهم، حقا أن زيادة الإنتاج من أهم الأغراض التي ترمي إليها المنظمات والمؤسسات، لكن الاهتمام بتلك النواحي الأخرى التي أشرنا إليها سيؤدي في النهاية أيضا إلى زيادة الإنتاج بشتى أنواعه من جهة أخرى أن مفهوم الرضا الوظيفي وتبيان التعاريف المقدمة بحسب وجهة نظر المفكرين.

وتتمثل مقدرته على العمل في ما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات ومعارف يكتسبها من خلال عملية التدريب، أما الرغبة في العمل فتعتمد على الحوافز في العمل التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها، تتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة أدائه وتميزه وهذا التميز في الأداء إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء إلى المنظمة التي يعمل بها.

وبذلك جاءت دراستنا هذه التي تركز على إحدى السياسات التي تتبعها الإدارة لضمان بقاءها واستمرارها وهي التدريب وذلك من خلال التركيز على مدى استجابة الموظفين المتدربين لدى مصالح المؤسسة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

### أهمية وأهداف الدراسة:

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في العمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وذلك في ضوء تقييم السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة وكذلك العمل على رفع كفاءات وتحسين مهارات العمال وذلك من خلال وضع سياسة التدريب تتماشى

## مقدمة

والتطورات الحاصلة تتضمن رضا العمال عن التدريب المقدم لهم من جهة ورضاهم عن الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى، تحقيقها للأهداف كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على المشكلات التي تقف عائقا أمام التدريب
- معرفة قدرات المؤسسات التدريبية وتجاوز معوقات العمليات التدريبية والتقليل من صعوباتها
- معرفة مدى رضا العمال عن الوظائف التي يقومون بها
- التعرف على واقع التدريب والمؤسسة الجزائرية

### أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة والميل الشخصي في معالجة دراسة مواضيع التدريب الإداري باعتبار أن موضوع التدريب الإداري ورضا الموظفين أكثر المواضيع التي لقت الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في الميادين الاقتصادية والإدارية.
- الرغبة في الكشف عن العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي ومعرفة آراء العمال عن البرامج التدريبية المقدمة إليهم.
- اعتبار التدريب من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة والذي يهدف إلى الرفع من قدرات العمال وتحسين مهاراتهم.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمراجع عن دور العملية التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي.

للتدريب أهمية كبيرة لتكوين موارد بشرية واستثمار في الرأس المال البشري حيث يكسب الموظفين بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يؤثر على الروح المعنوية لهم، وشعورهم بانتمائهم للمؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين عملية التدريب والرضا الوظيفي للعمال يجعلنا نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:
- ما المقصود بكل من التدريب والرضا الوظيفي؟
- ما هي العوامل اللازم توفرها لتحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل يمكن اعتبار التدريب عامل تحفيزي لتحقيق الرضا الوظيفي؟

#### الفرضيات:

- يمكن اعتبار التدريب عامل تحفيزي لتحقيق الرضا الوظيفي مما يساعد الموظف في تنمية قدراته.
- التدريب عامل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.
- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب والرضا الوظيفي.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي والنظري

المبحث الأول : التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب

التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب<sup>(1)</sup>.

التدريب عملية توجيه شخص أو مساعد من أجل أن تعلمه كيف يحسن أو يعدل في كفاءته أو سلوكاته المهنية مع العلم أن هذه العملية تقع ضمن وضعية علاقة المشرف بمساعدة، أي وضعية تسلسل العلاقات، حيث على العموم ممارسة المشرف لضغوط أو سلطة على المساعد ولكن حتى يستطيع المشرف أن يحول إلى مدرب فعليه أن يخرج من هذه الوضعية أثناء التدريب. لذلك فإن التدريب ينبغي أن توفر فيه<sup>(2)</sup>.

عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على معرفة يجري تطبيقها لغايات جديدة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة لأن غايات التدريب بعكس التعليم، جديدة وواضحة ومبرمجة، ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات المعروفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، ص 201.

<sup>2</sup> - ثروات مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 45.

<sup>3</sup> - فوزي منير تيسير، الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 5078، ص 2406.

عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من طريقة، لكن هنا نركز على أن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي في ذلك على زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار.

ويعرف "فليبو" التدريب في كتاب "مبادئ الإدارة البشرية" بأن يقول هو العملية التي يتم خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن ثمة أصبح من المساهمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتج سواءً على الصعيد الإنتاجي أو الخدماتي خاصةً بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغييرات التكنولوجية والتحويلات التي شهدت تقدم العلوم الإنسانية عامةً والموارد البشرية خاصةً<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأنواع التدريب

تمتد أهمية التدريب لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة، ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي، ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية

<sup>1</sup> - الدكتور فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامع للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 101.

المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعماله المستقبلية، وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية كما أن التدريب يساهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوفر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما ينفعهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تنصيب مدير في المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل<sup>(1)</sup>.

فوائد التدريب كثيرة بالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه نذكر بعضاً آخر منها:

- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، ضمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسه. وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

<sup>1</sup> - الدكتور طاهر محمود الكلاي، إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ص 74.

- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعنا ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.

### المطلب الثالث : أهداف عملية التدريب:

إن التدريب عملية ضرورية عامة لانتظام أو ضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة الذي يعين تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- **الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- **الاقتصاد في النفقات:** أن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها.
- **التقليل في دورات العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.
- **الرفع من معنويات العاملين:** حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقدير العون له ورغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني ولن يشعر بالكلل والملل.

- مساعدة العاملين: على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن
- تنمية العاملين: للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تخفيض حوادث العمل: اذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ — من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل.
- رفع مستوى الأداء: والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواءً في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها.
- تمكين الأفراد: من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريب قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إعداد العمال: الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب:

- 1- الأساليب: من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف والمهارات التي تعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية.
- 2- الخبرة: تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين.
- 3- الاتجاهات: تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية والإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب، ودرجة نضجه السيكولوجي.
- 4- المهارات: من خلال اكتساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواءً كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية.

<sup>1</sup> - نوري وسيم، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 86.

5- المعرفة: من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية وبعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة<sup>(1)</sup>.

### أنواع التدريب:

#### 1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

\* **التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسدا لكل واحد منهم، وكيفية أدائه واعلامه أيضًا بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياستها وبالمهام والمسؤوليات التي عين فيها كل منهم ويكفيه النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الآخرين.

\* **التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:** يقصد بها تدريب العاملين القادمة من المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها لها التقدم في العلوم الإدارية التكنولوجية ليساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل.

#### 2- التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي: وينقسم إلى عدة أنواع:

أ- **التدريب الإشرافي:** والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

ب- **التدريب التخصصي:** ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة.

<sup>1</sup> - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 203.

ج- التدريب الإرشادي والتثقيفي: يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنتقلين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

د- التدريب المهني: مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.

هـ- تدريب الإداريين: وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

و- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، ولا بد أن يشعر الفرد فجأة أنه "تم ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة لعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرة غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع : طرق وأساليب ومجالات التدريب

##### طرق التدريب:

1- طريقة التدريب أثناء العمل: تعتبر هذه الطريقة أوسع انتشارًا، إذ تقوم أساسًا على فكرة التلمذة المهنية أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات<sup>(2)</sup>.

2- إعداد الأماكن الخاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقه بالمؤسسة: فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إذا تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر عددًا كبيرًا وبوقت قصير، فتزيد من سرعة

<sup>1</sup> دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر، شهادة ماستر الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص 22.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب، بناء الرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 41.

تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية قد تفتح المؤسسة مركزاً للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم للتدريب في المؤسسة.

**3- التدريب خارج العمل:** ويتم ذلك عادةً في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية<sup>(1)</sup>.

#### أساليب التدريب:

**1- أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة ف يطرح المعلومات والموضوعات.

**2- أسلوب دراسة الحالات:** أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة.

**3- أسلوب المحاضرة:** تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكلٍ يتم إعداده مسبقاً، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى اهتمامه بالمادة التي يقوم بنقلها، واستخدام معانٍ واصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل المعلومات.

<sup>1</sup> - دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر، شهادة ماستر، مرجع سبق، ذكره، ص 24.

4- التمرير على الأعمال: ويقصد بها نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية(1).

### مجالات التدريب:

أولاً: تقييم فعالية التدريب: يقيم التدريب كأي وظيفة أو مهمة إدارية وذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافهن ويدخل ضمن مسؤولية مدير التدريب إلى جانب التخطيط للبرامج التدريبية وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، التحقق وخلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة، ويتفق الكثير من الكُتاب أن عملية التقييم للتدريب لا تمارس على أساس علمي، حيث أنه في حالات عديدة يقتصر الأمر على طرح الأسئلة على المتدربين في نهاية التربص مباشرةً وهذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الاعتبار الفترات العادية للمحاكاة، وأنها تتم خارج إطار العمل ويرى "J.C. Pierre" أنه يجب أن نحدد ماذا نريد تقييمه؟ هل يتعلق الأمر بالمتكون أم المكون، أو المحتوى، أو طرق التكوين أو مستوى إشباع المتكون، أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغيير المسجل في سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب(2).

ثانياً: التدريب أثناء العمل Clm Job Training: ويعتبر هذا النوع أشع طرق التدريب قاطبةً، ويمكن تنفيذه باتباع الوسائل التالية:

أ- التعليمات الوظيفية Jon instruation: وهو أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرؤوس بأداء عمل معين بطريق معينة.

<sup>1</sup>- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup>- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

ب- الدوران الوظيفي **Job Rotation**: وهو تكليف الموظف القيام بعمل ما في وظيفة ما ثم القيام بنقله للعمل في وظيفة أخرى، وفي هذه الحالة تزداد معرفته بازدياد عدد الوظائف التي يعمل فيها.

ج- زيادة المهمات الوظيفية **Stretchg addigmet**: وهو تكليف الموظف بمهام وظيفية أخرى إضافةً إلى مهام عمله التي يقوم بها حالياً.

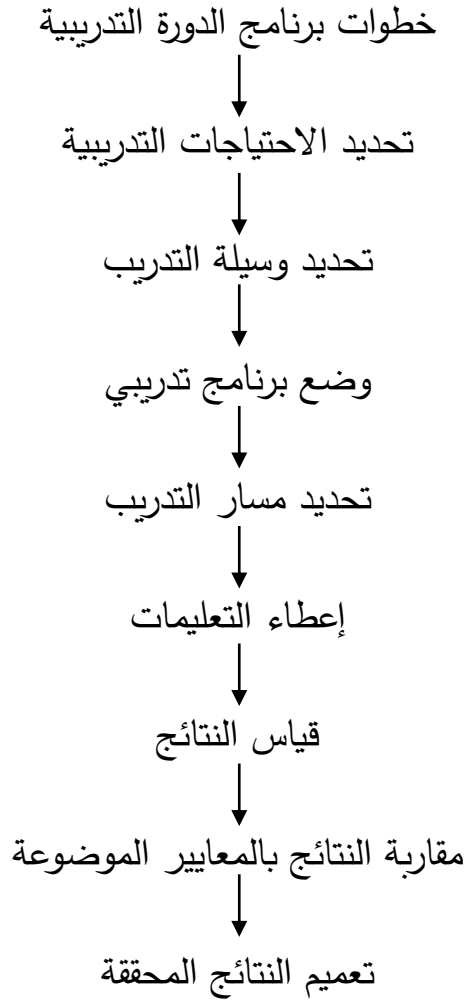
د- تفويض السلطة **Délégante of outhoity**: وهو يعني توزيع حق التصرف في نطاق محدود، أي أن يقوم الرئيس بتفويض الرؤوس القيام بمهام محددة، كأن يفوضه القيام بعمل أثناء إجازته أو تمثيله في أحد الاجتماعات.

هـ- تقييم أداء الموظف ومناقشة المشاكل العملية التي يواجهها، ثم العمل على تدريبه لأداء عمله بكفاءة طريقة<sup>(1)</sup>.

ثالثاً التدريب خارج العمل **Off The Job Training**: ووفقاً لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالباً ما تتوفر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة، وغالباً ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب تكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة ذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين، إذ غالباً ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاقتصادية ما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من أن المنظمات الراغبة بالتدريب لموظفيها تتكلف شراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي والعديد من المصروفات المتعلقة بإنجازه، والنقل والإقامة وتوفير التسهيلات التدريبية وغيرها من التكاليف المالية العالية.

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الشكل رقم (1) : الدورة التدريبية Training Cycle :



معوقات التدريب:

1- إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب، وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال لسنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنةً بالسنة الماضية واعتبار الزيادة في النفقات دليلاً للنجاح في العملية التدريبية.

2- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبداً إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة، وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع

السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل.

3- إلى جانب السببين السابقين فإن من معوقات التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه المؤسسات ومراكز التدريب.

4- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل، حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، و الفوضوية ولو لبعض الوقت، وبالتالي أصبح أداةً للعقاب.

5- هناك من ينظر للتدريب على عنصر نفقة لا يبررها عائده<sup>(1)</sup>.

### خلاصة:

نستنتج من هذا الجزء أن التدريب لا يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية والكفاية المهنية للعمل فقط، بل أنه يعتبر أيضاً من أهم العوامل التي تساعد على حسن توافقهم وشعورهم بالرضا والأمن. وبالرغم الكم الهائل والواسع لمختلف المؤلفات والدراسات والبحوث العلمية إلا أن الاهتمام لم يوجه بنفس الدرجة إلى الاهتمام بتدريب الشبان وحتى البحوث التي اهتمت بهذا الجانب، وصف أن زيادة الإنتاج من أهم الأغراض التي ترمي إليها المنظمات والمؤسسات، لكن الاهتمام بتلك النواحي الأخرى التي أشرنا إليها سيؤدي في النهاية أيضاً إلى زيادة الإنتاج بثتى أنواعه.

<sup>1</sup>- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي

### 1- تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضًا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية ولعل غموض هذا الموضوع هو الذي أدى تعدد التعريفات له وسنحاول في هذا المطلب إعطاء أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بالشعور الإيجابي والقناعة والارتياح والسعادة نحو عناصر العمل كالثقة في الزملاء والرؤساء أو بيئة العمل ومدى الولاء والانتماء للمنظمة وقد اهتم العلماء بتعريف الرضا الوظيفي ويبقى من أهم هذه التعاريف:

- **تعريف-1:** عرفه "الرفاعي" الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاث:

- العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله.
- العلاقة بين العامل والإدارة.
- العلاقة بين العامل وزملائه<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 117.

- تعريف-2: عرفه "لوك" "LOCKE" يرى "لوك" الرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو ومحقة يقيم الوظيفة أو مهنة، على شرط أن تكون هذه القيم مطابقة مع حاجات الفرد(1).

- تعريف-3: عرفه "أحمد فاضل عباس" الرضا الوظيفي للعمال يتعلق بدرجة الإشباع التي تحقق له من أداء عمله وهو ملخص ما ذهب إليه "أحمد فاضل عباس" في تعريفه للرضا الوظيفي ونشير إلى أن الإشباع المقصود هنا يكون منسوباً إلى حاجات الإنسان المختلفة.

- تعريف-4: تعريف "دافيس" "DAFIS" يرى أن "دافيس" أن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى والأمر كنتيجة للتكيف مع العمل، حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل(2).

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

1- أهمية الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت ذلك لسببين: الأول لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة، وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته، أما السبب الثاني فهو تأثير وإسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثار سلبية أو إيجابية على كل سلوكيات الفرد، بل على كل ظواهر مجال العامل وسنتعرض فيما يلي لبعض آثاره على مستويات عدة:

<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي ويومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 120.

<sup>2</sup>- لو كيا الهاشمي ويومنقار مراد، مرجع سابق، ص 121.

1- على مستوى الفرد:

1-1- على الصحة الجسمية: لا شك أن للحالة النفسية تأثيرًا على الناحية العضوية، فكما أن للصحة العضوية آثارًا على الناحية النفسية فهي أيضًا تتأثر بهذه الأخيرة.

هناك علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالة الوظائف العضوية، وقد وجد بعض الباحثين أن ظهور الأعراض الجسمية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان يعود لثبات حالات اللا رضا المهني وتكرارها، لأن هذا ينعكس بالسلب على أداء العامل داخل عمله مما يؤدي بالطبع إلى وجود هذه الحالة من اللا رضا.

1-2- على الصحة النفسية: والتي تكون نتيجة الضغوط الصادرة عن بيئة العمل، إذ الوضعية التي يعيشها العامل في عمله والتي قد تصل حد بلوغ مرحلة اللا توازن مع كثر التغيرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات ذات صلة بالصحة النفسية، وعلى العكس من ذلك فالعامل الذي يسوده الارتياح والرضا جو عمله، تكون حالته وصحته النفسية بعيدة عن الاضطرابات موجة نحو السلامة مراحل تحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات<sup>(1)</sup>.

1-3- على المستوى التنظيمي والمؤسسية: تصدر السلوكات الدالة على الفرد أو الوظيفة عند بلوغ مستوى الإشباع الذي يقدمه هذا العامل، والجوانب المختلفة له، فعندما يكون الفرد راضيًا جدًا فيعمله، يظهر ذلك من خلال ملامحه أو في طريقة تعامله مع رئيسه وزملائه، أو مع الجمهور وعملاء المنظمة أو في تطبيق قوانين التنظيم والحرص على أداء الأنشطة، كما قد يظهر على مستوى انتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه، ويؤدي به ذلك إلى التمسك بوظيفته، بينما عندما يكون الفرج في حالة استياء شديد في عمله قد يظهر سلوكًا عدوانيًا اتجاه رئيسه أو زملائه، وقد يبلغ قنوطه واستيائه درجةً قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في مركز العمل فيلاحظ عدم انتظامه، وكثرة غيابه، وربما في محاولة للبحث عن

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219-220.

عمل آخر وتركه الخدمة في المنظمة، ويمكن أن نقول أنه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا، كلما كان الاحتمال أن تظهر هذه المشاعر في صورة سلوكيات ظاهرة خارجية<sup>(1)</sup>.

وينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أثبتت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد توقعها بمؤسستها.

**1-4- على مستوى المجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 222.

<sup>2</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 229.

المطلب الثالث: العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي

1- العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي:

رغم اختلاف وتباين آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الرضا إلا أنهم يتفقون على اعتباره ذلك الشعور الذي به العامل في قرارة نفسه، وإن كان من الصعب في الغالب ضبطه عند مستوى بعينه، إذ تختلف درجته من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس العامل حسب الظروف التي يعمل فيها والمتغيرات التي تؤثر فيها وقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى رضا العمال وسنعرض فيما يلي البعض منها:<sup>1</sup>

الأجر: هناك دراسات أجريت خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المصانع الإنجليزية، أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد والرضا عن العمل، وعليه صار من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن ليبلغ المكانة الاجتماعية وفضلاً عن إشباع الكثير من الجوانب الاجتماعية التي لها صلة شخصية بالفرد.

تمثل النقود عند البعض الاحترام والبعض الآخر منه الاعتبار "SOURCE OF COUSIDERATI" وعند البعض الآخر رمز "المادية" فالنقود يمكن أن ترمز لكل القيم، إن التعبير عن الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر عن العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.

كما أكدت الدراسات التي قام بها "وينر" "Winer" عام 1980، على عينة تتكون من عمال الخدمات العمومية باستعمال مقاييس الاتجاهات حيث قام بجمع معلومات في الاتجاهات نحو تكوين الاتحاد والنقابة، ودور الغياب، ثم قام بحساب الارتباط الثنائي لكل

<sup>1</sup> شريف ميلود، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، ص30.

المتغيرات، قد بينت النتائج أنه كلما كان العمال راضين عن رواتبهم وأجورهم أقل تفضيل واتجاهاتهم نحو تكوين الاتحاد والنقابة، وكلما كان العمال أكثر استياء وغير راضين أكثر عن الأجر كان هناك احتمال كبير في غيابهم ومغادرتهم للمنظمة، وتفضيلاً في اتجاهاتهم نحو تكوين الاتجاهات والنقابات العمالية.

ونشير إلى أنه من أن حدث عدم الرضا لأسباب غير نقدية (الأجر) فإن لها دخل ولو غير مباشر فعلى المسؤولين والمنظمين الإيمان بأن الأجر منبع أساسي لعدم الرضا، وأن الهدف العام لسياسة تسعى إلى بقاء المنظمة وتطورها هو الاهتمام بتحسين أجور عمالها لتتماشى ومستوى الحياة الاقتصادية، فلا يمكن للعامل أن يرضى عن عمل لا يوفر له أسبا بالعيش الكريم، فلذلك يجب أن يدرج تحسين سياسة الأجر ضمن الانشغالات الدائمة للمنظمة<sup>(1)</sup>.

**فرص الترفيه:** إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخير غالباً ما تقترن بالزيادة في القريب، إضافةً إلى اعتبارها من قبل الكثيرين كاعتراف من لدى الإدارة للجهد المبذول في الالتزام وحتى التمكن، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد، "وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، إذ كلما وفرت الإدارة إمكانيات ترقية كلما حققت شرطاً كبيراً من شروط الرضا، لكن لا يعني هذا أن الكل يجري وراء الترقية، فرغبة الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة لأخرى سعياً لإيجاد فرص ترقية أكثر، وهناك من تكون لهم رغبة الأمن أقوى مؤشر... إلخ"، لكن المؤكد أن الأغلبية يحبون الترقية ويعملون للحصول عليها، ويرى أن العمل المحدد لأثر فرض الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية<sup>(2)</sup>.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 133.

2- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 138.

نمط الإشراف: لا يقتصر تأثير العامل بالأجر والترقية فقط، إنما يتأثر بكل ما يحتوي عليه عمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فكل ما يدور حوله من ظواهر يمكن أن تؤثر على مستوى رضاه.

فهناك علاقة وطيدة بين نمط الإشراف المتبع، داخل المنظمة ورضا العمال، إذ حتى وإن كان أجر العامل كبيراً أو عمله مضمون وأمنه وافر فإن لتلك الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تأثير على رضاهم.<sup>1</sup>

الحديث عن الإشراف يقودنا حتماً إلى ذكر القيادة على اعتبار أنهما يحملان مع علاقة تفاعل مع تابع يتأثر كثيراً بنمط القيادة المتبع، وهناك أنماط عديدة من القيادة داخل المنظمات تذكر منها الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وأغلب التجارب تؤكد على أن النمط الأحسن والأفضل والأكثر تحقيقاً لرضى العمال هو النمط الديمقراطي، بما يستهل من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة، الإخاء، التعاون... إلخ.

وعموماً كلما كان القائد أو المشرف حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوي تأثير سلوكه الإشرافي في إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسيه يفضلون الاستقلال في عمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يعوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً توتراً لديهم ويثير بذلك استياءهم اتجاه العمل.

<sup>1</sup> <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14711>

نستنتج من ذلك أنه لا بد من الاهتمام بنمط الإشراف بنفس الدرجة التي نهتم بها بجوانب العمل الأخرى، إن لم يكن أكثر ذلك الاعتبار بحاجات ومشاعر العمال أثناء التعامل معهم يحقق رضاهم ويجعلهم أكثر ثقة وولاء أو يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة.

**محتوى العمل:** إن محتوى العمل قد أصبح من العناصر المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية، ومن أهم متغيرات محتوى العمل<sup>1</sup>:

**1- درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت وادرجة تنوع مهام العمل عالية، كلما زاد الرضا عن العمل.

**2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة:** كلما زادت السيطرة الذاتية كلما زاد الرضا، فهي تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى الرضا في العمل.

**3- خبرات النجاح والفشل في العمل:** فإن لنجاح العامل والفشل علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عملة وقدراته.

**جماعة العمل Workgroup:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له بحيث يلاحظ أنه في حالة تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، فغن القوى التي تمثلها أهداف الجماعة تزداد، ويؤدي ذلك إلى ثبات العضوية والى رضا المجموعة وتلاحمها.

وانطلاقاً من كل ذلك يتعين على المشرفين العمل على خلق جوٍ من الإخاء والتعاون والتفاهم بين جميع المستخدمين وخلق فرص الاتصال والتفاعل بينهم، إلى جانب صياغة أهداف مشتركة كي لا يسود التصادم والتعارض بين المنافع، إلى جانب ضرورة العمل على

<sup>1</sup> <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/89>

تقريب أهداف الجماعات مع أهداف المؤسسة وجعلها تسير وفق ضوابط وقوانين تنظيمية تحميها السياسة العامة للعمل وللأشخاص العاملين داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

**ساعات العمل Hours of Work:** من المؤكد أن توزيع أوقات العمل تؤثر على رضا العامل تأثيراً مباشراً، فالعامل الذي تكون أوقات راحته والاستفادة منها واستغلالها فيما يفيد يمكن أن يشعر حينها بالرضا، وبهذا العمل يمكن للعامل أن يشعر بالرضا، وإن كان ذلك يتوقف على الأهمية النسبية التي ينظر به لوقت الراحة، بالإضافة إلى أن التوزيع العقلاني والجيد لساعات العمل يقلل من الإحساس بالإجهاد والتعب اللذان قد يشعر بهما العامل كلما طال وقت وعليه فكلما ازداد الإجهاد قل الرضا عن العمل، مما سبق يتضح أنه "كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت، كلما زاد رضاه في العمل"<sup>(2)</sup>.

### المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي<sup>3</sup>

#### 1- قياس الرضا الوظيفي: إن قياس الرضا دقيقة وصعبة نظراً لطبيعة المؤشرات الدالة

عليه، إذ يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس، أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا بآثاره السلوكية، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض... إلخ، ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا وهذه المتغيرات، وثانيهما المقاييس الذاتية.

#### 2- المقاييس الموضوعية للرضا: وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك

الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثر في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص 08.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 149.

<sup>3</sup> <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14711>

<sup>4</sup> <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4386/%d8%a8.pdf>

1- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبية أو معدل غيابه مؤشراً لا يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، وهذا وليس معناه أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل، مثل الحوادث، المرض، والظروف العائلية القاهرة، إلخ.

ورغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكي ربما يمكن أن نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها "وزارة العمل الأمريكية" ويمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

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

2- ترك الخدمة "Quits":<sup>1</sup> يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصب من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة، أي رضاه بعمله، إذن البيانات الخاصة بترك المذهب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقسيم مختلف البرامج من زاوية، تأثير هذه النتيجة على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه.

وعليه فيمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

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

<sup>1</sup> <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/89>

3- المقاييس الذاتية للرضا: تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل.

ويمكن أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد نوع الأسئلة التي تحتويها قوائم أو استبيانات البحوث.

1- تقييم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيماً مهما للحاجات الإنسانية يشمل ذلك الذي اقترحه "ماسلو" والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات عن الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمجموعات الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات يكون لها أسئلة مختلفة بها في القائمة.

2- تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيماً للحوافز التي يتبعها العامل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثال ذلك التقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والتي تضمن العوامل التالية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل وظروف العمل.

3- المؤشر الوصفي للوظيفة: يعتبر مقياس المؤشر الوظيفي أكثر المقاييس استعمالاً في هذا المجال حيث يقيس 5 مظاهر: الرضا عن العمل نفسه، عن الإشراف، عن الأجر، عن الترقيات وأخيراً عن زملاء العمل. يتكون كل مظهر من 18 أو 19 بنداً أو عبارة يشير العامل فيها إذا كانت المفردات تصف أو لا تصف الوظيفة في استطلاع أن يعطي إجابة "ست متأكد" لكل مفردة مقياس يشير إلى الدرجة التي تصف فيها المفردة الوظيفة المرضية.

وهذا النموذج سيوضح لنا ذلك حيث أن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك ورئيسك، الترقية، زملاء العمل، رابك. المطلوب وضع "نعم" إذا البند يصف حالة معينة عن عملك ورئيسك والترقية وزملائك في العمل وراتبك، أو وضع "لا" إذا البند لا يصف ذلك المظهر.

الشكل رقم (02) : عينة من بنود المؤشر الوصفي للوظيفة Muchinsky 1980

المرتب:	العمل الحالي:
..... سيئ.	..... روتيني.
..... كبير جدًا.	..... مرضي.
..... أقل ما أستحق.	..... جيد.
..... الدخل يوفي الكماليات.	..... واقف طول الوقت.
زملاء العمل:	الترقيات:
..... يتكلمون بكثرة.	..... عمل لا تقدم فيه.
..... طموحون.	..... الترقية على الكفاءة.
..... كسلاء.	..... ترقيات متفاوتة.
..... مخلصون.	..... فرص جيدة للترقية.
	الإشراف:
	..... حديث.
	..... من الصعب إرضاءه.
	..... يطلب نصيحتي.

(عينة من بنود المؤشر الوظيفي للوظيفة Muchinsky 1980).

## خلاصة:

لقد تناولنا في هذا المبحث موضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم والتعاريف الأساسية، ثم عرجنا على إبراز أهمية الرضا الوظيفي على مختلف المستويات سواءً على الفرد أو على المستوى التنظيمي والمؤسسة أو على مستوى المجتمع ولتحقيق الرضا الوظيفي كان لا بد لنا معرفة العوامل المؤثرة فيه والتي تزيد في درجته وتمثلت في (الأجر، نمط الإشراف، فرص الترقية، ظروف العمل المادية، محتوى العمل، جماعات العمل).

واختتمنا هذا المبحث بمجموعة من المقاييس الموضوعية كمتغير الغياب أو ترك الخدمة ومقاييس ذاتية تتمثل في تقسيم الحاجات والحوافز وكذا المؤشر الوظيفي للوظيفة.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي للدراسة

**أولاً : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية :**

و يشمل على منهجية الدراسة من تحديد مجتمع دراسة، اختيار حجم العينة، و تحديد أداة جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات وصولاً إلى نتائج التحليل.

**• تحديد مجتمع الدراسة:**

يحتوي مجتمع الدراسة على مجموع موظفي شركة وحدة المسيلة لتسيير المناطق الصناعية و مناطق النشاطات.

**• اختيار حجم العينة:**

تم اختيار حجم عينة تكون من 20 موظف من مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة .

**• أدوات جمع البيانات:**

لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية تم تصميم استمارة أسئلة موجهة للموظفين بالمؤسسة من أجل الإجابة عليها بكل مصداقية و موثوقية.

**• تصميم الاستمارة:**

تتكون استمارة الدراسة من ثلاث محاور و هي :

**✓ المحور الأول:**

يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة موظفي مؤسسة وحدة المسيلة لتسيير المناطق الصناعية و مناطق النشاطات مثل : الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية.

**✓ المحور الثاني:**

و يتعلق بالمقاييس الذاتية للرضا الوظيفي لدى الموظفين

**✓ المحور الثالث:**

و يتعلق بالمقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي.

ثانيا : لمحة عن مؤسسة الدراسة

تعريف إدارة بميدان المؤسسة.

نشأة المؤسسة: تقع مؤسسة وحدة المسيلة لتسيير المناطق الصناعية و مناطق النشاطات في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة و هي عبارة عن فرع ديفانديس زاد.

تتكون المؤسسة من 54 عاملا منهم 4 عاملات و50 عاملا منهم: 1 إطار مسير، و 10 إطارات، 5 تحكم، 38 تنفيذ.

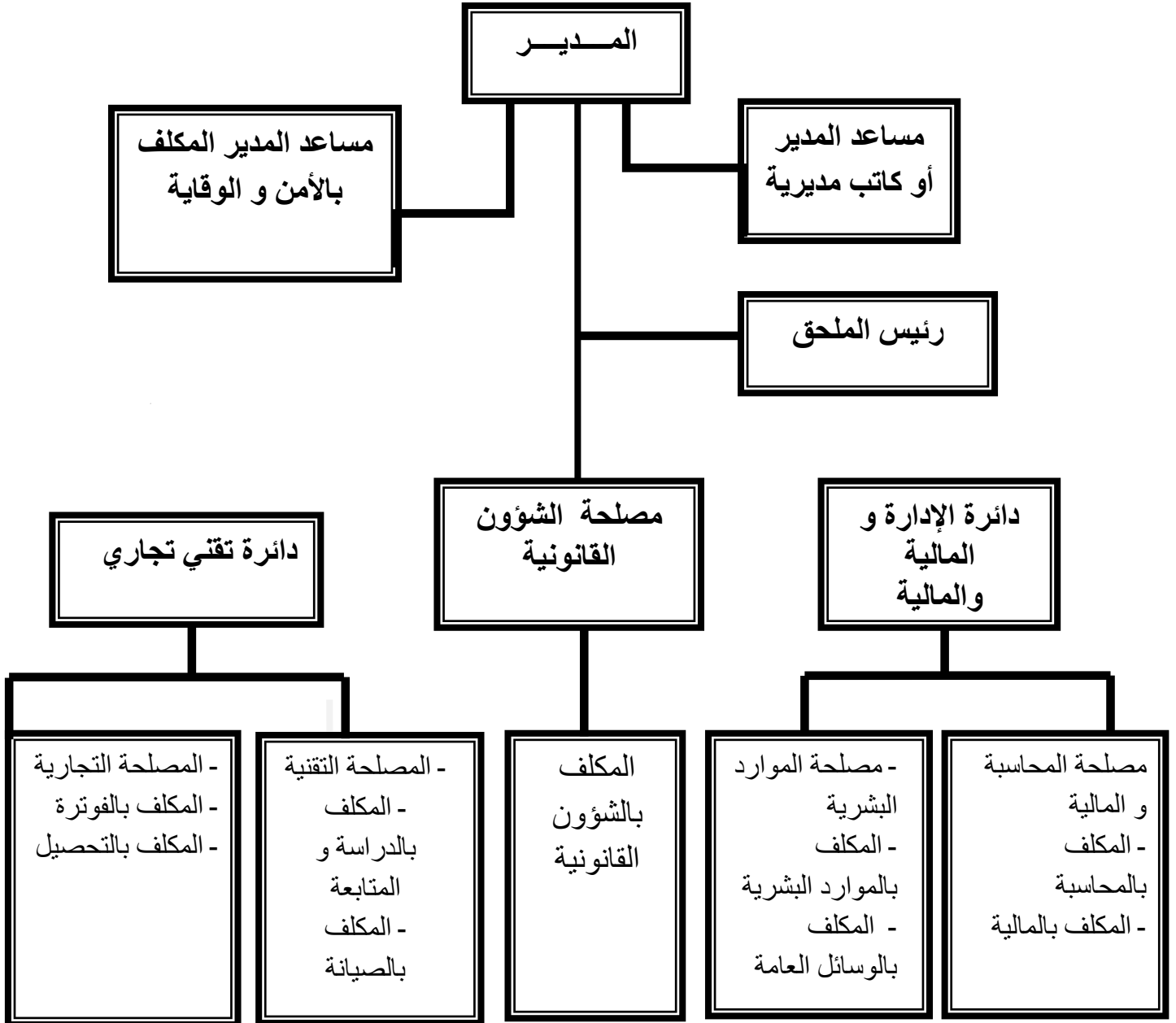
تم إنشاء شركة التسيير العقاري بمقتضى قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16/09/1986 الذي يتضمن تأسيس مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية لولاية المسيلة -إقزيم المسيلة- و تنفيذ القرار رقم 5 لمجلس مساهمات الدولة و طبقا للمهام الموكلة إليه حرر عقد تحويل المؤسسة العمومية المحلية -إقزيم المسيلة- إلى مؤسسة عمومية اقتصادية شركة التسيير العقاري لولاية المسيلة باختصار بي أم أس مسبوقه أو متبوعه بـ"شركة مساهمة" أو (ش.م).

تم إنشاء فرع ديفانديس زاد لوحدة المسيلة لتسيير المناطق الصناعية و مناطق النشاطات تنفيذ التعليمه السيد الوزير الأول رقم 2017/PM/MDC/191 المؤرخة في 21 جانفي 2017 التي تحمل الدمج لأربعة شركات مساهمات الدولة للمناطق الصناعية من طرف مجمع الصناعات المحلية ديفانديسش.م.

**الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ديفانديس-المناطق الصناعية" بين مختلف المصالح حسب الاختصاص، مبدأ تقييم العمل من جهة و طبيعة العمليات التي تقوم بها كل مصلحة من جهة أخرى، و فيما يلي عرض لمختلف مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي للشركة



ثالثا : عرض و تحليل نتائج الدراسة:

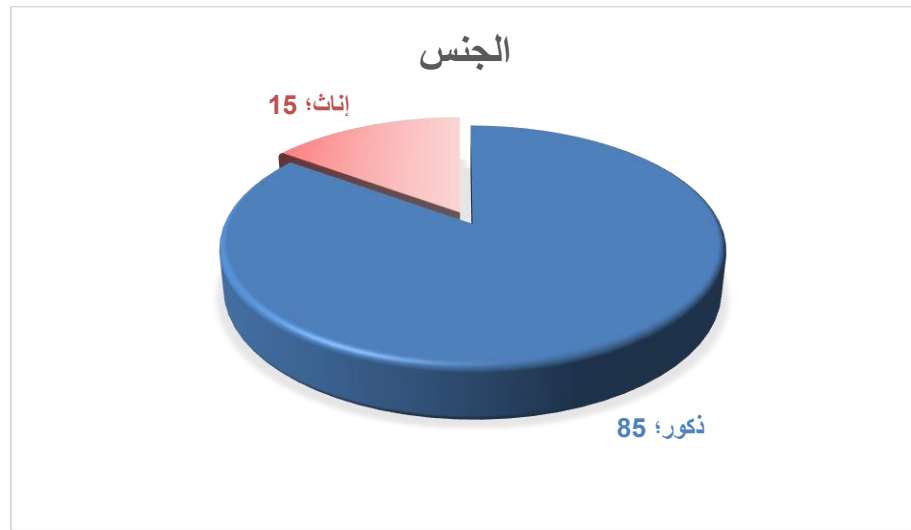
سنتناول فيما يلي عرض و تحليل نتائج الاستبيان:

1. عرض و تحليل نتائج المحور الأول (البيانات الشخصية):

الجدول رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	85%
إناث	03	15%
مجموع	20	100%

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

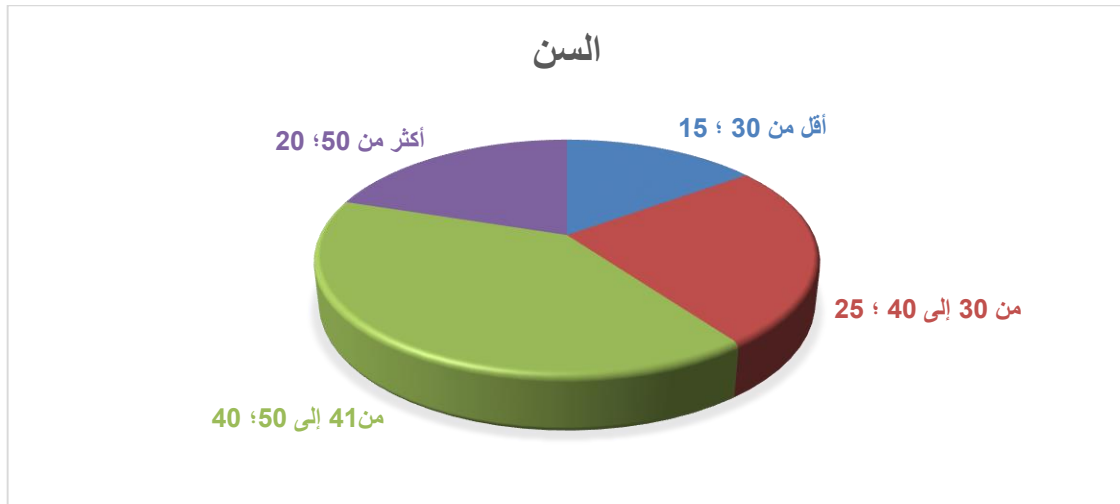


الجدول و الشكل اعلاه يوضحان لنا ان نسبة 85% من أفراد العينة تمثل الذكور، بينما نسبة 15% تمثل الإناث.

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	03	% 15
من 30 إلى 40	05	% 25
من 41 إلى 50	08	% 40
أكثر من 50	04	% 20
مجموع	20	% 100

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



تحليل وتفسير النتائج :

يوضح لنا الجدول رقم ( ) الشكل رقم ( ) أعلاه أن نسبة 15 % من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة ، بينما تمثل نسبة 25 % من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين [30-40] سنة ، وفئة [41-50] سنة تمثل نسبة 40 % ، في حين تمثل 20 % من أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم 50 سنة .

الجدول رقم (03) : حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	10 %
ثانوي	05	25 %
تكوين مهني	05	25 %
جامعي	08	40 %
مجموع	20	100 %

الشكل رقم (05) :

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



تحليل وتفسير النتائج :

يوضح لنا كل من الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه أن نسبة 10 % من أفراد العينة تمثل فئة متوسط في حين تمثل نسبة 25 % كل من الفئتين الثانوي والتكوين المهني ، بينما تمثل نسبة 40 % فئة الجامعيين.

الجدول رقم ( 04 ) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذ	07	% 35
تحكم	05	% 25
إطار	06	% 30
إطار سامي	01	% 05
إطار مسير	01	% 05
مجموع	20	% 100

الشكل رقم ( 07 ) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



تحليل وتفسير النتائج :

يوضح لنا كل من الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أعلاه أن نسبة 35 % من عينة الدراسة يشغلون في مستوى تنفيذي ، أما نسبة 25 % تمثل الذين يشغلون في المستوى التحكمي ، والإطارات تمثل نسبة 30 % ، في حين تمثل نسبة الإطارات السامية والمسيرة 5 % .

## المحور الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

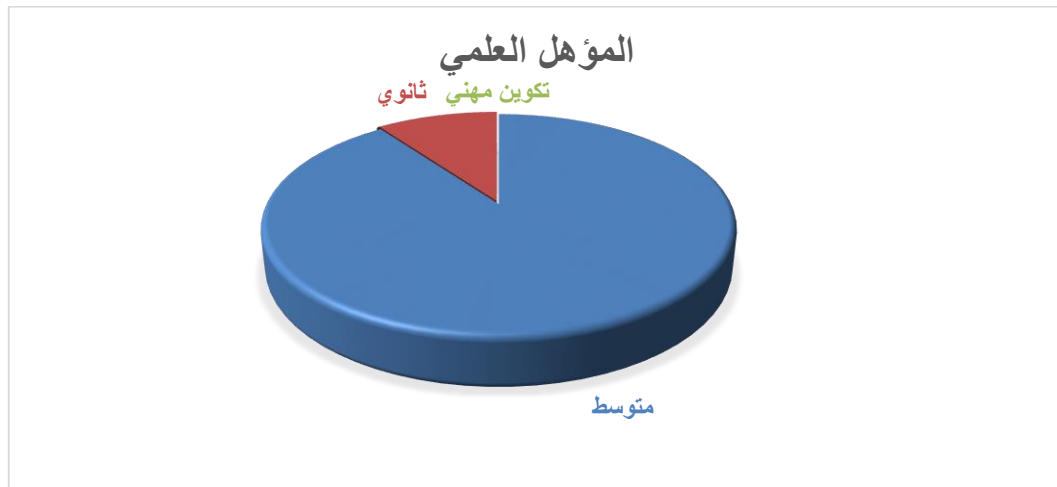
توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

يساعد التدريب في ترقية الموظف:

الجدول (05) : يوضح إجابات أفراد العينة حول دور التدريب في ترقية الموظف.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	% 90
محايد	02	% 10
غير موافق	0	% 0
مجموع	20	% 100

الشكل رقم (08) : يوضح إجابات أفراد العينة حول دور التدريب في ترقية الموظف.



## تجليل و تفسير النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم ( )، و الشكل رقم ( ) الموضحة أعلاه يتضح أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب لا يؤدي إلى ترقية الموظف ، بين ما يرى الأغلبية أن للتدريب دور في ترقية الموظف و هذا شيء ايجابي يدفع الموظفون المتحمسون لأداء التدريبات المقدمة.

توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

يساعد التدريب في حل بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل:

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات الأفراد في دور التدريب حل بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	14	70 %
محايد	05	25 %
غير موافق	01	5 %
مجموع	20	100 %



الشكل رقم ( 09 ) : يوضح دور التدريب في حل بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل.

تحليل و تفسير النتائج:

بالنسبة لتحليل نتائج الجدول رقم ( ) و الشكل ( ) نلاحظ أن رأسي أفراد الدراسة يتجه بشكل واضح نحو الموافقة بنسبة عالية " أي نسبة 70% " من أفراد العينة يرون أن التدريب يساعد في حل المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل و هذا دليل على أن الحصص التدريبية يتم فيها

تلقينهم أساليب تساهم في تزويدهم بالمعارف و المهارات التي تجعلهم ذو كفاءة عالية في حل المشكلات و الصعوبات المتعلقة بالعمل.

توضيح إجابات أفراد الدراسة على سؤال:

الجدول رقم (07) : أنت راضي عن عملك في المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	80 %
محايد	1	5 %
غير موافق	1	5 %
مجموع	20	100 %

تحليل و تفسير النتائج:

الشكل رقم (10) : أنت راضي عن عملك في المؤسسة؟



من خلال الجدول رقم ( ) و الشكل رقم ( )، يتضح أن نسبة 80% من أفراد العينة ترى أنها راضية عن عملها ، في حين عبرت نسبة قليلة لا تتجاوز نسبتها 5% عن عدم رضاهم عن عملهم في المؤسسة، أما نسبة 5% كانت إجابتهم متحفظة بقولها محايد، و منه نستنتج أنه هناك رضا من قبل أفراد العينة عن عملهم في المؤسسة و هو مؤشر إيجابي على ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها و أنها توفر كل الظروف المادية و المعنوية مما يشعره

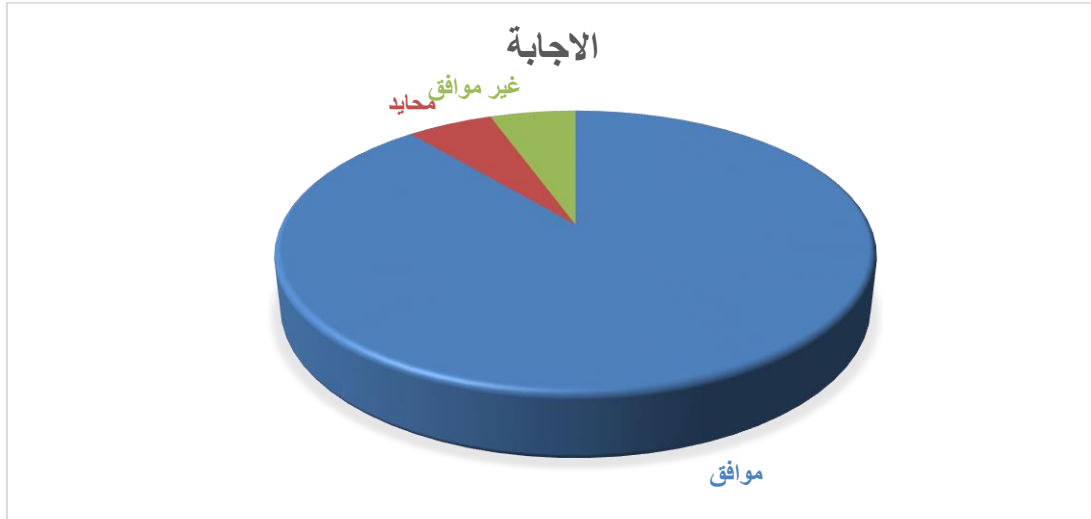
بالارتياح، أما الذين عبروا عن عدم رضاهم عن عملهم فربما راجع ذلك إلى ظروف العمل التي يرونها غير مناسبة، وفيما يخص العينة التي أبدت التحفظ عن رضاهم من عدمه بقولها محايد فيرجع ذلك ربما إلى تجنب الدخول في صراعات مع رؤساء أو إلى انعدام الثقة بين الطرفين.

توضيح إجابات أفراد الدراسة على سؤال:

الجدول رقم (08) : أتشعر أنك في المكان المناسب لمؤهلاتك و خبرتك؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	80 %
محايد	1	5 %
غير موافق	1	5 %
مجموع	20	100 %

الشكل رقم (11) : أتشعر أنك في المكان المناسب لمؤهلاتك و خبرتك؟



تحليل و تفسير النتائج:

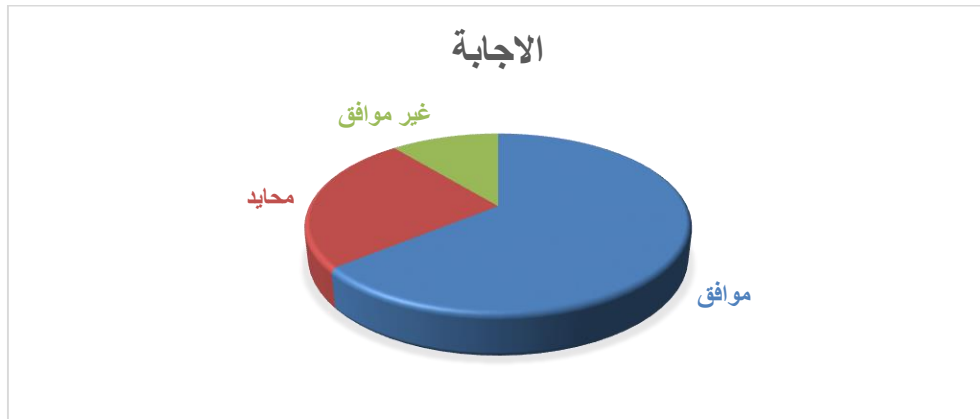
من خلال الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) أفادت الدراسة أن 80% من أفراد العينة عبروا عن رضاهم بالعمل في المكان المناسب وفقا لمؤهلهم العلمي و خبرتهم المهنية،في حين عبرت 10% من أفراد العينة بغير موافق و محايد.

توضيح إجابات أفراد الدراسة على سؤال:

الجدول رقم (09) : عملك له تأثير في المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	80 %
محايد	1	5 %
غير موافق	1	5 %
مجموع	20	100 %

الشكل رقم (12) : عملك له تأثير في المؤسسة؟



تحليل و تفسير النتائج:

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم ( ) و الشكل رقم ( ) أن نسبة 75% من عينة البحث تأكد أن العامل يشعر أن له تأثير في المؤسسة التي يعمل فيها، وهنا يبدو أن المؤسسة تقدم تحفيزات للعمال من خلال عملهم و أنهم جزء مهم في بيئة المؤسسة، في حين

أن نسبة 15% اكتفت بإجابة محايد، و نسبة 10% أجابت بعدم موافقتها على السؤال المطروح.

توضيح إجابات أفراد الدراسة على سؤال:

الجدول رقم (10) : يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	90 %
محايد	0	0 %
غير موافق	2	5 %
مجموع	20	100 %

الشكل رقم (13) : يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟



تحليل و تفسير النتائج

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم ( ) و الشكل رقم ( ) أن نسبة 90% من عنة البحث تؤكد تأثير التدريب على روح المعنوية،بفي حين أن نسبة 10% تمثلت في عاملين يرون عدم التأثير و من هنا يبدو أن معظم العمال يعتبرون أن للتدريب أثر معنوي كبير و تدل الأرقام عل أهمية الاعتراف بالعامل كمؤشر على ثقة التي يمنحها المشرفون للعامل، و

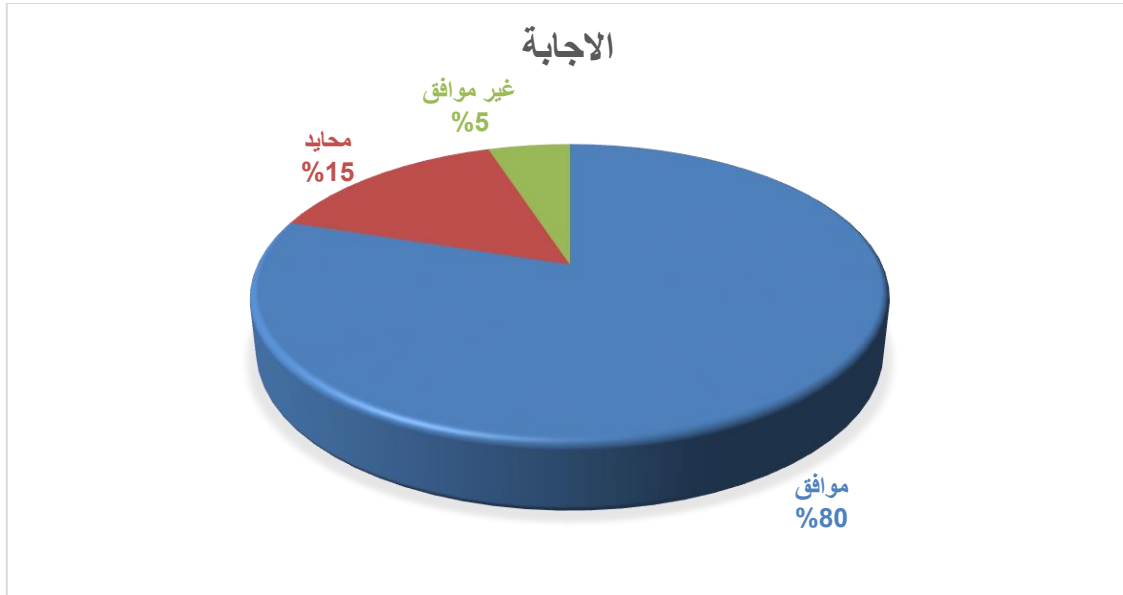
المؤسسة التي تحرص على تدريبهم لحل بعض المشكلات و زيادة كفاءتهم و توفير كل الظروف الملائمة.

توضيح إجابات أفراد الدراسة على سؤال:

الجدول رقم (11) : تشعر بالأمان في وظيفتك؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	80 %
محايد	03	15 %
غير موافق	01	5 %
مجموع	20	100 %

الشكل رقم (14) : تشعر بالأمان في وظيفتك؟



تحليل و تفسير النتائج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( ) و الشكل رقم ( ) أعلاه تبين أن 80% من العمال يشعرون بالأمان في وظيفتهم و هذا دليل على الهدوء السائد في المؤسسة و التأقلم بين طاقمها و موظفيها و أن المؤسسة تحرص على توفير كل الجوانب المريحة لهم، بينما أجاب 15%

من العمال بمحايد أي 3 عمال من أصل 54 عامل، 5% غير موافق و هذا ربما راجع عن بعض المشاكل النادرة .

توضيح إجابات أفراد الدراسة حول السؤال :

الجدول رقم (12) : قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح ؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	20	100 %
محايد	00	0 %
غير موافق	00	0 %
مجموع	20	100 %

الشكل رقم (15) : قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح ؟



تحليل وتفسير النتائج :

نلاحظ من الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) ، أن جميع المتدربين في عينة البحث قد تلقوا حافز المشاركة في الأرباح وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم التحفيز المادية للعمال والتعبير عن جهدهم المبذول فيها مما يؤدي إلى دفع الموظفين للمزيد من المشاركات وبذل جهدهم في تحسين عملهم وتقديم المزيد في المستقبل.

توضيح إجابات أفراد الدراسة حول السؤال :

الجدول رقم (13): الوظيفة الحالية تتناسب مع التدريب الذي تلقينه ؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	17	% 85
محايد	01	% 05
غير موافق	02	% 10
مجموع	20	% 100

الشكل رقم (16): الوظيفة الحالية تتناسب مع التدريب الذي تلقينه؟



تحليل وتفسير النتائج :

من ملاحظة نتائج الجدول رقم ( ) والشكل رقم ( ) يتضح لنا بان النتائج جاءت لتؤكد لنا أن النتائج التالية : حيث رأى أغلبية أفراد العينة أن الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي يتلقاه ، في حين اتجه عدد منه إلى أنه لا يتناسب مع طبيعة التدريب وهذا يدل على أن أساليب التدريب المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة تعتمد على إعداد العامل وتكوينه وتأهيله بشكل جيد قبل أداء وظيفته ، وبالتالي يبدأ عمله وهو مزود بمهارات وقدرات تجعله مناسب لوظيفته و متمكنا في أدائه ، ويكون هذا التدريب ساهم في تحسين أدائه الوظيفي .

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

معدل الغيابات في المؤسسة 0.05 %

معدل ترك الخدمة في المؤسسة 0.54 %

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من طرف المؤسسة تبين لنا أن نسبة ترك الغيابات 0.05 % وهذا راجع إلى ارتياح العمال في وظيفتهم وفي المؤسسة التي يشتغلون فيها وهو كذلك بالنسبة لمعدل ترك الخدمة .

خاتمة

لقد تناولنا في هذه الدراسة دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر حيث قسمنا بحثنا إلى فصلين منهم فصل نظري وفصل تطبيقي، أين تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم التدريب ومفهوم الرضا الوظيفي في حين تطرقنا في الفصل الثاني إلى الجانب الميداني والذي من خلاله تم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة (شركة التسيير العقاري للمنطقة الصناعية ومناطق النشاطات لولاية المسيلة).

ومن خلال هذه الدراسة اتضح لنا جليا أن تدريب الموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل الحصول على رضاهم الوظيفي وتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حيث تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

لذا يعتبر التدريب من المصادر المهمة في تحقيق رضا الفرد داخل المؤسسة فهو مسألة تهم الفرد من جهة لإثبات وجوده في العمل.

قائمة

المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع :

2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 133.
3. ثروات مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
4. حسن أحمد الطعاني، التدريب، بناء الرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
5. خضير كاضم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
6. دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر، شهادة ماستر الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
7. دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر، شهادة ماستر، مرجع سبق، ذكره.
8. طاهر محمود الكلاي، إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
9. فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجامع للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
10. فوزي منير تيسير، الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 5078.
11. لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
12. لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد، مرجع سابق، ص 121.
13. محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثر في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص 08.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219-220.
15. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 229.
16. محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره.
17. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات.

## قائمة المصادر والمراجع

---

18. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.
19. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.
20. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.
21. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.
22. نوري وسيم، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

# الاستبيان

المحور الاول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس

السن

أقل من 30

من 30 إلى 40

من 41 إلى 50

أكثر من 50

المؤهل العلمي:

متوسط

ثانوي

تكوين مهني

جامعي

الرتبة الوظيفية

تنفيذ

تحكم

إطار

إطار سامي



إطار مسير

المحور الثاني : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

يساعد التدريب في ترقية الموظف ؟

موافق	محايد	غير موافق

يساعد التدريب في حل بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة العمل ؟

موافق	محايد	غير موافق

- انت راض عن عملك في المؤسسة ؟

موافق	محايد	غير موافق

أتشعر انك في المكان المناسب لمؤهلاتك و خبرتك؟

موافق	محايد	غير موافق

عملك له تأثير في المؤسسة ؟

موافق	محايد	غير موافق

يؤثر التدريب على روحك المعنوية ؟

موافق	محايد	غير موافق

تشعر بالامان في وظيفتك ؟

موافق	محايد	غير موافق

قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح ؟

موافق	محايد	غير موافق

الوظيفة الحالية تتناسب مع التدريب الذي تلقيتته ؟

موافق	محايد	غير موافق

الخور الثالث : المقاييس الموضوعية للزمن الوظيفي

معدل الغيابات في المؤسسة

معدل ترك الخدمة في المؤسسة