

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: علم التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: صدام مام

تحت عنوان

دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين
دراسة ميدانية: مقر دائرة المسيلة 2018 .

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	عزوز غربي
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف	د/فوزية شرقي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	ميلود عروس

السنة الجامعية: 2017/2018

شكر وعرفان

. الشكر لك إلهي من قبل ومن بعد بقرر ما تلهج ألسنتنا بالثناء وبقرر عظمتك يا إله السماء
وانطلاقاً من قوله صلي الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإني أتوجه
بالشكر

والتقدير لأستاذتي الدكتورورة / فوزية شرقي التي أشرفت علي هذه الرسالة حيث بفضل
الله ثم بفضل جهدها وتوجيهاتها السريرة لي ، تم إنجاز هذا العمل فإني لها مني خالص الاحترام
والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الي كل من علمني حرفاً أو قدم لي يد العون في حياتي
وللا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل الي كل الموظفين برأثة (المسيلة والزين
ثم يبخلوا علي بالمعلومات اللازمة للإتمام هذه الرسالة من خلال تعبئة الاستبيان ، واتوجه بالشكر
الجزيل الي الدكتورورة / عواطف مام أستاذة بكلية علم النفس

. التي مدت لي يد العون ولم تبخلني بأية معلومة، لها مني كل التقدير والاحترام
كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام الي قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

وللا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر الي أعضاء لجنة المناقشة المحترمين علي تفضل سياوتهم
بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها

الإهداء

إلى كل من وقف بجانبى وشجعني.

إلى والدي عيسى سام

إلى أُمِّي نبع الحنان المتدفق أطال الله عمرها.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي وأحبابي و إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذا العمل.

شكر وعرفان

.الشكر لك إلهي من قبل ومن بعد بقدر ما تلهج ألسنتنا بالثناء وبقدر عظمتك يا إله السماء
وانطلاقا من قوله صلي الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإني اتوجه بالشكر
والتقدير لأستاذتي الدكتورة هوزية شرقي التي أشرفت علي هذه الرسالة حيث بفضل
الله ثم بفضل جهدها وتوجيهها السديدة لي ، تم انجاز هذا العمل فلها مني خالص الاحترام والتقدير.
.كما اتقدم بخلص الشكر والتقدير الي كل من علمني حرفا او قدم لي يد العون في حياتي
ولا يفوتني أن اتقدم بالشكر الجزيل الي كل الموظفين بدائرة المسيلة والذين
لم ييخلوا علي بالمعلومات اللازمة لإتمام هذه الرسالة من خلال تعبئة الاستبيان ، واتوجه بالشكر
الجزيل الي لادكتورة/ عواطف مام استاذة بكلية علم النفس
. التي مدت لي يد العون ولم تبخلي بأية معلومة، لها مني كل التقدير والاحترام
كما اتقدم بالشكر والتقدير والاحترام الي قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
ولا يفوتني أن اتقدم بجزيل الشكر الي أعضاء لجنة المناقشة المحترمين علي تفضل سيادتهم
بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها

الإهداء

إلى كل من وقف بجانبى وشجعني.

إلى والدي عيسى مام

إلى أُمي نبع الحنان المترفق أطال الله عمرها .

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي وأحبابي و إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذا العمل.

مقرمة

مقدمة

تتجسد أهمية العنصر البشري في كونه من عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها. وبالتالي فإن أغلب هذه المنظمات تحاول أن تحشد كل جهودها ومواردها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة، سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو العمل على إكسابهم مختلف المهارات، بمعنى أنّ نجاح أية منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقات الكامنة لدى الموظفين لتجسيد ذلك في مستويات عالية من إمكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة من رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم .

لقد تتجسد أهمية الرضا الوظيفي للموظفين من خلال أنه يعبر عن المشاعر الناتجة عن تصور الفرد للوظيفة، إذن هذه المشاعر تعطي قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هنالك فروقات في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، فالبعض يولي قيمة عليا للأجور مقارنة بالعوامل الأخرى في المقابل بعض الأفراد يعطي قيمة أكبر لتطوير كفاءاتهم .

وبالتالي فإن تطوير الكفاءات بالنسبة للعنصر البشري في المنظمة يعد من المقاربات الحديثة، والتي تركز أساسا على استقطاب وتنمية الطاقات المبدعة، وتحسين قدراتها المهنية من أجل تنمية أداء المؤسسة، على فرض أن الفعالية التنظيمية مرتبطة بقدرة المؤسسة على الاستفادة من كفاءاتها المهنية بصفة خاصة، ومن بين السياسات التي تتبناها المنظمة في تفعيل أدائها المؤسسي، ومدى امتلاكها للرأس المال الفكري باعتباره موردا هاما وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات.

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

* التعريف بأهمية الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات لدى الموظفين.

* يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالكفاءات باعتبارها مرجعا إضافيا ضمن تسيير الموارد البشرية.

* أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والتجربة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه، وإنما تدريبه باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والإبتكارية؛ ومن ثم الاستفادة من إمكاناته، معارفه، قدراته وخبراته واستغلالها بالقدر الذي يمكنه من قيادة عجلة الإنتاج الذي بدوره يبرقي ويتطور المنظمات.

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

* دراسة الرضا الوظيفي عبر كل عناصره ونظرياته.

* إبراز أهمية الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات لدى الموظفين.

* التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات.

* التعريف بالرضا الوظيفي وتوضيح المجالات التي تحقق تطوير الكفاءات.

3- إشكالية الدراسة:

وتدور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

هل للرضا الوظيفي دور في تطوير الكفاءات لموظفي مقر دائرة المسيلة 2018 ؟.

تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

- ما مفهوم الرضا الوظيفي وما هي عناصره ؟
- ما مفهوم تطوير الكفاءات وما هي مقارنته ؟
- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بتطوير الكفاءات لدى الموظفين ؟

4- الفرضية العامة:

توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و تطوير الكفاءات لدى الموظفين .

تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضيات الجزئية:

- * تطوير الكفاءات لدى الموظفين ينمي لديهم أسلوب الإبداع والابتكار.
- * توجد علاقة بين تطوير الكفاءات وأساليب تسيير الموارد البشرية.
- * تطوير الكفاءات يساهم في تنمية السلوك التنظيمي.

5- أسباب اختيار الموضوع :

دفعني لاختيار الموضوع أسباب عديدة ذاتية وموضوعية :

• الأسباب الذاتية:

- * الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية .
- * معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات للموظفين .
- * أهمية الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات في المؤسسة .

• الأسباب الموضوعية :

- * توسع مجال الموارد البشرية، والذي يهتم بتطوير الكفاءات للموظفين؛
- * إمكانيات البحث المتوفرة، أي إن الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج في هذا الموضوع؛

*إبراز دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين.

6- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، إذ يعتبران من المناهج الأكثر موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على دائرة المسيلة، وذلك بعرض استمارة استبيان على موظفي دائرة المسيلة، واعتمدنا على مقياس ليكرت ، حيث تضم مجموعة من العبارات لقياس توجههم، وذلك بغية الحصول على المعلومات المطلوبة، ومن ثم تصنيفها وتحليلها، وكذا تم استخدام البرنامج الإحصائي لمعالجة بيانات الاستبيان.

7- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية:

تم اختيار مقر دائرة المسيلة لإجراء دراسة ميدانية إسقاط الجانب النظري عليها

- الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2017 في الفترة الزمنية الممتدة بين يوم الاثنين 16 إلى 18 أفريل 2018 حيث تعرفت على دائرة المسيلة من حيث عدد المصالح والمكتب والموظفين، وكذا مهامها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى إجراء استمارة استبيان هدفها جمع المعلومات وتحليلها.

- الحدود البشرية:

شملت عينة الدراسة موظفي مقر دائرة المسيلة خلال عام 2018 .

8- الدراسات السابقة :

لقد تناولت الكثير من الدراسات موضوع الرضا الوظيفي، وكذا موضوع الكفاءات في حين هدفت دراستنا إلى تحديد هذا الجزء بعمق، وعليه سنحاول استعراض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والكفاءات وتطويرها:

*دراسة بلال طالب بعنوان "اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية :مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة" مذكرة ماستر في العلوم السياسية ،جامعة محمد بوضياف، سنة 2015 / 2016: وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي إسقاط هذه العلاقة على مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- أن اتخاذ القرار من الخيارات التي تمكننا من مواجهة أي مشكلة في الإدارة، وهذا ما يخلق رضا وظيفي يؤثر في سلوكيات الموظفين؛
- 2- توجد علاقة بين اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي لدى موظفي الولاية وهذا بسبب الظروف الملائمة للعمل كالأجر، ظروف العمل الجيدة، العلاقة مع المسؤولين والزملاء؛
- 3- إن الجانب النفسي والاجتماعي هو الكفيل بتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

*دراسة برياح محمد الأمين و موساوي يحي بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015: تطرقت هذه الدراسة إلى الحث على تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية وسقاط هذا الطرح على المؤسسة الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- أن الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة لرفع مستوى الأداء، ومساهمته في تخفيض معدلات التغيب عن العمل ودوران وحوادث العمل في المؤسسة؛
- 2- عناصر الرضا تختلف وتتعدد بتعدد وتغير حاجاته ورغباته؛
- 3- يعتبر أداء الأفراد في المنظمة ذو أهمية كبيرة، وتتجلى أهميته من خلال تحسينه وتفعيله فهو من المعايير التي يقاس بها نجاح أي منظمة أو فشلها.

*دراسة بن جدو محمد الأمين بعنوان "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد (Condor) ببرج بوعرييج"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012 / 2013: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الكفاءات البشرية وفعاليتها في تحقيق إستراتيجية التميز وسقاط هذا على مؤسسة عنتر تراد ببرج بوعرييج (Condor)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- 1- لإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسة ؛

2- تساهم إدارة الكفاءات من خلال أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة من تحقيق التميز في مجالات الجودة، الإبداع والابتكار، المعرفة والتكنولوجيا.

*مداخلة مصنوعة احمد بعنوان "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي 2014، وهدفت إلى إمكانية تنمية الكفاءات البشرية وفاعليته في تعزيز الميزة التنافسية، وتوصلت إلى نقاط أهمها:

1- إدارة الموارد البشرية تلعب دورا في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات من خلال البرامج و السياسات الهادفة إلى جعل المؤسسة مكانا جاذبا ومحفز للعمل؛

2- حسب مقارنة المورد في العامل المحقق للميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة؛

3- يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالأسماال الفكري من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها الأمر الذي يحقق الأداء الفعال و التفوق التنافسي.

9- هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي والكفاءات، والذي قسم إلى مبحثين:

*المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي عالجنا فيه تعريف الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له، عوامل وأنواع الرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل (الغياب عن العمل، دوران العمل / حوادث العمل)

*المبحث الثاني: مفهوم تطوير الكفاءات وعالجنا فيه تعريف تطوير الكفاءات، أهمية ومميزات تطوير الكفاءات، مقاربات تطوير الكفاءات: أنواع و مصادر تطوير الكفاءات أما في الفصل الثاني فكان بعنوان الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

*المبحث الأول: الميزة التنافسية وتناولنا فيه تعريف الميزة التنافسية، خصائص ومصادر الميزة التنافسية، دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية؛

*المبحث الثاني: التميز والجودة وتناولنا فيه تعريف التميز وأنواعه، تعريف الجودة وأبعادها، دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الجودة والتميز؛

*المبحث الثالث: الإبداع والابتكار، وعالجنا فيه الإبداع ومستوياته ومكوناته، الابتكار وعناصره، دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الإبداع والابتكار.

في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي والميداني للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أين جاء المبحث الأول بعنوان: تعريف دائرة المسيلة ومهامها ومصالحها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد عالج نتائج الاستبيان لنخلص في النهاية إلى جملة من الاستنتاجات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات

تمهيد:

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له

المطلب الثاني : عوامل وأنواع الرضا الوظيفي

المطلب الثالث : مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

المطلب الرابع : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل.

المبحث الثاني : مفهوم تطوير الكفاءات

المطلب الأول : تعريف تطوير الكفاءات

المطلب الثاني : أهمية ومميزات تطوير الكفاءات

المطلب الثالث : مقاربات تطوير الكفاءات

المطلب الرابع : أنواع ومصادر تطوير الكفاءات

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة بالنسبة للعاملين والمنظمات، فهو من المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين بكفاءة وفعالية و تحقيق الجودة الشاملة.

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة ازداد الاهتمام به من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، إنَّ اختلفت آراؤهم و وجهات نظرهم حول الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات لدى الموظفين، الذي يحقق بدوره أهداف مؤسساتهم.

لذلك سنحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات من خلال المبحثين المواليين حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الرضا الوظيفي الذي قسم إلى أربع مطالب تحدث المطلب الأول على تعريف الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له ، أما المطلب الثاني تناول عوامل وأنواع الرضا الوظيفي في حين تكلم المطلب الثالث على مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي، أما المطلب الرابع الرضا الوظيفي وعلاقته مع بعض نواتج العمل، أما المبحث الثاني تناول مفهوم تطوير الكفاءات وقسم أيضا إلى أربع مطالب حيث تم في المطلب الأول تعريف تطوير الكفاءات أما المطلب الثاني أهمية ومميزات تطوير الكفاءات ،في حين تحدث المطلب الثالث مقاربات تطوير الكفاءات أما المطلب الرابع تطرق إلى أنواع ومصادر تطوير الكفاءات.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له

تناول العديد من الدراسين والمنظرين مفهوم الرضا الوظيفي، حيث أنه يختلف باختلاف القيم والمعتقدات ومحاوَر اهتمام الباحثين، بالإضافة إلى الظروف و البيئة المحيطة.

أولاً: الرضا

وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا رَاضُوا بِمَا آتَاكُمْ اللَّهُ بِالَّذِي نَزَّلَ فِيكُمْ مِنَ الْبُحُرِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾¹ وفي موضع آخر قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا رَاضُوا بِمَا آتَاكُمْ اللَّهُ بِالَّذِي نَزَّلَ فِيكُمْ مِنَ الْبُحُرِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾².

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "رض بما قسمه الله لك تكن أغنى الناس"

الرضا لغة: هو ضد السخط، وراضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه.³

ثانياً: الرضا الوظيفي

قد نجد صعوبة في إيجاد تعريف متعارف عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي، لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان، حيث ينصف بأنه ذو حاجات ورغبات متعددة ومتنوعة وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف.

يعرف هوبوك (Hobok) الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مجموعة من الاهتمامات

بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد."⁴

كما عرف أيضاً على أنه "عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه

المشاعر من إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف"¹.

¹القرآن الكريم، سورة البينة، الآية (18)

²القرآن الكريم، سورة الفجر، الآية (27 - 28)

³بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2010 ص 332.

⁴خديجة خروبي، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة البنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة، (مذكرة ماجستير

في إدارة وحكامه محلية)، غير منشورة بجامعة محمد بوضياف، 2016، ص 22.

ويرى البعض أن الرضا الوظيفي هو إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، فيتحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر، وطبيعة العمل نفسه.²

كما يعرف على أنه "هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، المهنية والمادية"³

معناه أن الرضا الوظيفي هو الحالة السارة للموظف، والتي تتمخض جراء مجموعة من العوامل النفسية والمهنية والاجتماعية".

كما يعرف أيضا على أنه: اتجاه يعبر الفرد بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين.⁴ يعني أنه شعور وحساس الفرد بالقناعة من عدمها نحو سلوك محدد.

من خلال ما استعرضناه من تعاريف حول الرضا الوظيفي، نصل إلى نتيجة أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نتيجة تفاعله مع وظيفة ما، ومدى الإشباع المستمد من العمل، وتفاعل الفرد مع عمله ومع البيئة الداخلية والخارجية الخاصة به .

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

¹ يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم المحددات السوسولوجية المستخدمة في قياس سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، العدد السابع (2014)، ص 133.

² زهير عبدلي، الرضا الوظيفي و علاقته بدافعية الإنجاز دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية المسيلة، (مذكرة ماستر في الحكامة و إدارة المحلية)، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2016، ص 22.

³ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ن الرابط []، 03:15.

⁴ مرجع نفسه، ص 22.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي كما أشرنا باهتمام الكثير من الباحثين، وكان اعتمادهم في البداية على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية ومن ثم جاءت العديد من النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي و التي تطرقنا إليها كالتالي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

اتجه رواد هذه النظرية إلى تنمية إجراءات وأساليب العمل بناء على الدراسات والوقت والحركة ووضع معايير للأداء، وعلى هذا الأساس يتم إعطاء الحوافز المادية للعمال لتحفيزهم على العمل، حيث ركزت على الحاجات الفيزيولوجية للأفراد لتوجيه سلوكهم، لكنها أهملت الجوانب الإنسانية، وبعد فريدريك تايلور مؤسس هذه النظرية، حيث ركز على مجال الحوافز باعتبارها أهم الدوافع إلى العمل واستندت نظرية تايلور إلى:

- نلّ تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي الكفاءة في الإنتاج.
- نلّ تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وقد انتقدت هذه النظرية لآثارها الافتراضية أن:

- الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال في حين توجد الحوافز المعنوية
- 2- معاملة العمال بشكل مادي و تجاهلها للجوانب الإنسانية لهم .

3- النظرية والعلاقات الإنسانية:

ظهرت في القرن الماضي حركة جديدة تدعى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين العاملين و المشرفين و تاحة مجال للتداول و بدء الرأي، إنفان هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت نتائجها زيادة بمقدار (30%)

في الإنتاجية بعد تطبيق المتغيرات المذكورة، وهذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على التحفيز كطريقة واحدة.

في مصنع هاوثورن (Hawthorne) التابع للشركة اليكتريك واسترن (Electric Western) في عام 1924 أجريت دراسة، حيث يتم عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، في ظروف عمل جيدة، وقاموا بتقديم وجبات غذاء مجانية وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، والسماح للموظفين بالقيام بالعمل في مجموعات صغيرة، اجري تغيير في نظام الحوافز المالية، وتغييرات في نظام الإدارة، فأصبح المشرفون الاجتماعيون أكثر تفهماً، لاحظ الباحثون أن الإنتاجية زادت بعد هذه التغييرات، حيث كان الاستنتاج الأول أن التغييرات المادية هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كالتقليل من الإضاءة، وزيادة الحرارة في الغرفة، ظلت الإنتاجية في ارتفاع، فاستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، بل طريقة إدارة العاملين، حيث أنه كلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت الإنتاجية.¹

4- نظرية X و Y ودوغلاس ماك غر يغور:²

جاءت هذه النظرية ردًا على نظرية العلاقات الإنسانية، حيث أكد رواد هذه النظرية على أن العاملين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا عن العمل، ويرتفع رضاهم عن العمل عندما يكون العمل هو مصدر الرضا وليس المكافآت المادية.

• نظرية (X):

ترى هذه النظرية أن العامل كسول و يكره العمل، فالعمال يكرهون تحمل المسؤولية، مما جعل المنظمة تلجأ إلى استعمال أساليب سلطوية في الرقابة و الجزاء و الإقصاء.

¹ يوسف حسن ادم بشير، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم و التكنولوجيا (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص (19-20).

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، (86-87).

• نظرية (Y):

ترتكز هذه النظرية على افتراضات إيجابية مناقضة لنظرية (Y):

◀ يجب على العاملين العمل و يعتبرونه طبيعيا وضروريا؛

5- يفضل العاملون ممارسة الرقابة الذاتية و يلتزمون بتحقيق

◀ أهداف المؤسسة؛

◀ تتوفر لدى العمال الرغبة و القدرة على تحمل المسؤولية؛

◀ يتمتع العمال بقدرات و مهارات الإبداع و الابتكار وروح المبادرة ولا تقتصر هذه الصفات

على المديرين لذا و جب على الإدارة خلق ظروف عمل ملائمة تجعل العمال أكثر قدرة

على تحقيق الأهداف من خلال منحهم المزيد من الحرية أثناء أداء العمل

6-نظرية الانجاز لديفيد مكيلاند

ترجع هذه النظرية لديفيد مكيلاند و يعود أساسها إلى علم النفس السريري اولى نظرية

الشخصية، وقد شملت هذه النظرية ثلاث حاجات أساسية للفرد هي:

1- الحاجة إلى القوة: وهو شعور الفرد إلى القوة كحاجة اجتماعية التي تجعل الفرد يكسب

القوة و التأثير على الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة

للوصول إلى مراكز مهمة وامتلاك السلطة، وتستند هذه الحاجة إلى وجود خمس مصادر للقوة

وهي:

• قوة منح المكافآت و القدرة على مكافأة الآخرين؛

• القوة القسرية و هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل

في انجاز العمل المطلوب؛

• القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين؛

• قوة الإعجاب وهي مبنية على السمات الشخصية لدى الشخص الذي يملك القوة؛

- قوة الخبرة الفنية وهي امتلاك معرفة خاصة في مجال معين.
- 2- الحاجة إلى الانجاز: وهي حاجة الأفراد للإنجاز من خلال بحثهم عن فرص حل المشكلات الصعبة وهم يتحلون بمجموعة من الخصائص تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكل واتخاذ القرارات ووضع الأهداف ومن بين الخصائص نذكر:
 - الرغبة في وضع الأهداف؛
 - الرغبة في التحكم بالوسائل التي تساعد أو تمكنهم من تحقيق أهدافهم؛
 - تفضيل العمل المنفرد على العمل الجماعي.
 - الحصول على المعلومات السريعة و المحددة التي تساعد في تحقيق أهدافهم و مكانية تحفيزهم بالمال.

3- الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في بناء علاقة صداقة وتعاون، و إشباعها من خلال التواصل و إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب التعاون مع زملاء العمل.¹

المطلب الثاني: عوامل وأنواع الرضا الوظيفي

لقد اختلفت آراء الباحثين و الإداريين حول الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه، حيث تلعب هذه الأخيرة¹ ا في تأثيرها على أداء الموارد البشرية داخل المنظمة بحيث تعود بالسلب أو الإيجاب على الفرد و المؤسسة و إنتاجيتها.

الفرع الأول: عوامل و أنواع الرضا الوظيفي

¹،مرجع نفسه، (81-82).

إن العوامل المؤثرة هي مجموعة من المؤثرات السلبية و الايجابية، التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة الإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة. ومن بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و المتصلة بظروف وجوانب العمل هي:¹

1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: وهي ما يحصل عليه الفرد من الامتيازات نتيجة عمله كالإجازات، الراتب والسكن، فرص الترقية و التثبيت في الخدمة، والعلاقات مع الآخرين؛

2-عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : و تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ومدى إشباعها لحاجات العمال، وتشمل كذلك النظرة الاجتماعية للعامل، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستثمار قدراته في الوظيفة، ومشاركته في اتخاذ القرار.

3-عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة:وتتعلق بساعات العمل، وإجراءاته وظروف، ونظم الاتصال في المؤسسة؛

4-عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه مثل شخصية الفرد، السن ودرجة استقراره في حياته و المؤهل العلمي، وأهمية العمل بالنسبة له.

5-عوامل بيئية: و تشمل بيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

وتتنوع وتتعدد أنواع الرضا الوظيفي ويمكن اختصارها في نوعين أساسيين هما:²

¹كريمة مبارك، سلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى مؤسسة البريد والمواصلات، (مذكرة ليسانس في علم النفس)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ص 43.

²محمد أمين برباح، يحي موساوي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للاستشفائية بمعنية، (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015-2016، ص 13.

1- الرضا العام: وهو الاتجاه العام للفرد تجاه العمل الذي يقوم به، فيكون راض أو غير راض فالمؤشر الأول المتعلق بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها الفرد، و هذا بسبب نظرة و موقف العامل من عمله.

2- الرضا النوعي: يتمثل في شعور الفرد ببعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون قد وصل لدرجة كافية من الرضا عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها ولكنه لا زال يؤدي عمله.

المطلب الثالث: مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي

تتباين مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه من

الفرع الأول:

مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا من عدم الرضا عن الوظيفة لدى الأفراد في عدة مظاهر كالإضراب التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ، ومثل هذه الظواهر تشكل معضلات كبيرة بالنسبة للمنظمة وتؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وتدهور الأداء، ومن بين المؤشرات نذكر:¹

1- التمارض: وهو حالة عدم رضا تخلق لدى الأفراد حالة من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يذهب إلى ظاهرة التمارض وهي تظاهر الفرد بحالة المرض، ويلاحظ ذلك من كثرة التردد على عيادة المنظمة، وهذه الظاهرة ماهي إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به؛

2- كثرة الشكاوي: إن الأشياء من الظروف المحيطة وطرق المعاملة تدفع بالموظفين

المستائين إلى رفع شكاويهم شفهيًا لرؤسائهم فمعدل الشكاوي يعكس لنا مستوى الرضا، الأمر يلزم أخذه بعين الاعتبار بدقة لإيجاد الحلول الممكنة؛

¹مرجع نفسه، ص، 14 .

3-الإضراب إنَّ كثرة حدوث الإضراب بعكس بالفعل وجود اختلال في العلاقات التنظيمية، لذا يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود حالة من عدم الرضا بشكل صريح، فالإضراب بشكل عام تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم؛

4-اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام والتكيف بين إفراد المنظمة يلعب دوراً هاماً في رفع معنوياتهم، الأمر الذي يحفزهم إلى بذل الجهد في الأعمال الموكلة إليهم، بمعنى أنه راضٍ عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الأهداف، ولكن بغياب الانسجام والتكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة، وتخريب ممتلكات المنظمة كأدوات الإنتاج مثلاً، مما ينتج عنه إنتاج ذو مردودية رديئة؛

5-الحوادث والإصابات: تعد الحوادث و إصابات العلل في عمله تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، بالتالي انعدام الدافع نحو العمل بكفاءة و الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه، يرى بعض الباحثين أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث، فالفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله يكون أكثر تعرضاً للإصابة من الفرد الذي يشعر بالرضا و نجد فروم (Fromm) يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فالتعرض للإصابات يجعله غير راض عن عمله.¹

ثانياً: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي ذكر لهم وأكثر الطرق شيوعاً:²

¹مرجع نفسه، ص(14-15).

²أسماء جرايدي، شاهيناز شطاح، أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2012-2013، ص14.

1- **طريقة الاستقصاءات:** و تعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأمثلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل، ومحتواه ونوعه، ظروف وساعات العمل، زملاء العمل، الراتب و الإشراف، سياسات الإدارة، حيث تصمم عناصر الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين، وفي نفس الوقت تتوافق ومستويات الأفراد المراد استطلاع آرائهم.

2- **طريقة الملاحظة:** ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

3- **طريقة المقابلات:** وتكون هذه المقابلات رسمية وغير رسمية، مخطط لها وغير مخطط لها، وهي من بين أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً.

4- **طريقة تحليل البيانات الثانوية:** تعتمد عليها المنظمة على أسلوب تحليل البيانات الثانوية، والتي تستنتج من خلالها درجة الرضا الوظيفي في المنظمة، ومن بين هذه البيانات: معدل الغياب، حجم الشكاوي العاملين، معدل دوران العمل، عدد الحوادث، الانشغالات.¹

المطلب الرابع: الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل²

يعود سبب الاهتمام البالغ للباحثين بالرضا الوظيفي لتأثيراته المباشرة على السلوك، حيث تشير بعض البحوث إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل، دوران العمل وحوادث العمل.

1- **الرضا الوظيفي والغياب عن العمل:** يُعرف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف مقصود وشكل من أشكال ردود الفعل، حيث انه فعل يُعبر به الفرد عن رفضه للعمل، إما

¹مرجع نفسه.14-15

²فتيحة عمر، الاتصال التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي دراسة حالة بلدية سيدي موسى، (مذكرة ماستر في إدارة و حكمة محلية)، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2014-2015، ص70.

الغياب عن العمل فهو فعل غير مقصود و غير إداري يحدث للفرد عند تعرضه لمواقف طارئة كالمرض، التعرض للحوادث.¹

يمكننا أن نتخيل أن العاملين خائفون قراراً يومياً ما إذا كان سيذهب إلى العمل ...، ولا شك أن العامل المحدد لنوع الفرص المتاحة، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل، انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر، مما يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح.

وانطلاقاً من هذا العامل نستطيع أن نفترض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين المعدل التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل و العكس صحيح.²

2- الرضا الوظيفي ودوران العمل: من المعروف عن دوران العمل انه عبارة عن مؤشر يعكس عدم الاستقرار في العمل، فهو بمعناه تشغيل الفرد ومن ثم الاستغناء عنه و إحلال آخرين محله. ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى عدة أسباب منها:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الفصل المؤقت؛
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو بسبب انخفاض الأجر و العلاوات؛
- الإحالة على التقاعد؛
- الفصل بسبب أخطاء ارتكبها العامل أثرت سلباً على المؤسسة؛

والعلاقة التي ترتبط بين الرضا الوظيفي بدوران العمل وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدي العامل ينخفض معدل دوران العمل، ومعنى ذلك أن

¹مرجع نفسه.70

²مرجع نفسه.72

الفرد يتمتع بمستوى من الرضا الوظيفي يكون لديه دافع للبقاء في العمل و تقل احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية.¹

3- الرضا الوظيفي وحوادث العمل: إن حوادث العمل تعتبر بمثابة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي شأنها، شأن التغيب و ترك العمل، و بالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، ويفترض الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث في العمل، وهو أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله هو أقرب للإصابة، و ذلك للابتعاد عن جو العمل، وهذا يعني وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و حوادث العمل أي كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي ارتفعت معدلات حوادث العمل و العكس صحيح.²

4- المبحث الثاني: مفهوم تطوير الكفاءات

أصبحت المؤسسات تتبنى إستراتيجية تنمية و تطوير مواردها البشرية والاهتمام بها من أجل ملاءمتها مع إستراتيجيتها الاقتصادية حيث أن تنمية الكفاءات البشرية تحول مورد استراتيجي، وعلى فرض هذه الأخيرة سنحاول في هذا المبحث تناول تعريف الكفاءات البشرية وأهميتها ومميزاتها وأهم مقارباتها، ثم التطرق إلى أنواعها ومصادر هذه الكفاءات، وفي الأخير طرق تطويرها.

المطلب الأول: تعريف تطوير الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه، مما جعل وضع تعريف محدد له أمرا مختلف فيه الباحثون والمفكرون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة محورية في المؤسسة باعتباره موردا هاما من الموارد غير الملموسة، و هذا ما سنتناوله في التعاريف التالية:

¹مرجع نفسه، ص 72 .

²مرجع نفسه، ص 73 .

• تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) الكفاءات : " استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".¹

• حركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) تعرفه على انه " تركيب من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال الميدان، الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، وتقويمها، و قبولها و تطويرها"²

• تعريف لوك بابور: "هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة ويشكل أوسع الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية بممارسة دورها، أو ووظيفة أو نشاط بشكل فعال".³

• الكفاءة هي ثلاث أنواع من المعارف : معارف علمية و معارف عملية (خبرة) واستعداد سلوكي (كينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن

• عرفها كل من موريس بار يليه وجيلبر (P.Gilbert et M.Parlier) بأنها مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة معينة.ومن خلال هذه التعاريف يمكننا استخلاص مجموعة من النقاط حول الكفاءة:⁴

- للكفاءة ثلاثة أبعاد هي المعارف العملية و المعارف السلوكية؛
- القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة؛
- قابليتها للملاحظة والقياس.

¹الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ورقلة، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، غير منشورة، جامعة، قاصدي مرباح، 2013، ص12.

²مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الجزائر، جامعة حسيبة بن بو علي، 03-04 ديسمبر 2012، ص09.

³مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الجزائر، جامعة حسيبة بن بو علي، 03-04 ديسمبر 2012، ص09.

⁴بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندوربيرجيو عريريج، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، غير منشورة، 2012-2013، جامعة سطيف 1، ص2.

الفرع الثاني: أهمية تطوير الكفاءات

تعتبر الكفاءات في العصر الحالي عنصرا مهما في تنافسية المؤسسة، باعتبار أن هذه الأخيرة نظام فعال يتماشى ومتطلبات التنافسية في الأسواق، فالكفاءة هي التي تصنع التميز والتفوق، و بمثابة مؤشر هام من مؤشرات الأداء كالإنتاجية و الربحية، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل للموارد يتطلب وجود كفاءات بشرية مؤهلة بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة، أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى الزبون بفضل نوعيتها وأدائها، والتي تعرف كيفية التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهام الأساسية بفعالية، هذا ما يحسن صورة المؤسسة، ويقوي الولاء، وخدمة العميل ورضائه. الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التنافسية والقدرة على الاندماج في الأسواق.¹

المطلب الثاني: مميزات تطوير الكفاءات

تتمتع الكفاءات بمجموعة من المميزات والتي نحددها كالتالي:²

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): بمعنى انه يتم تشغيل مختلف المعارف من اجل تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين؛
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، وهذا ما يلاحظ في الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، بحيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة؛
- الكفاءة مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب؛

¹عباس محمد عبد الكريم، برياحي عبد الكريم، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالغرب – وحدة سعيدة، (مذكرة ليسانس في العلوم السياسية)، غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر، 2013، 2012، ص 55.

²بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 03.

- ديناميكية الكفاءة: أي أنها نتيجة تفاعل المكونات، المختلفة وضمن أبعادها (المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن؛
- الكفاءة لا تكون مفيدة إلا إذا كانت مدركة فإدراك الفرد لما يملكه يسمح له بالحفاظ عليه و تطويره ومن ثم الاستفادة منه.¹

المطلب الثالث: مقاربات تطوير الكفاءات

لم تعد الكفاءات بمضمونها البسيط، أي قدرة الفرد على الاستجابة الفعالة و الناجعة لمتطلبات الوظائف. بل أصبح ذا مفهوم شامل ومركب، وذلك لما فرضته عليه رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ومن بين المقاربات نذكر:

1- المقاربة العلمية

من وجهة نظر هذه المقاربة تكون الكفاءات تحصيل حاصل لتفاعل المستثمرين مع التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية، والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم هذا التفاعل الايجابي؛ حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق الا بالتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات؛

فالقدره حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطلقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات الداخلية و البيئة التنافسية.²

¹مرجع نفسه، ص 55

²كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار لمفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 57.

2-المقاربة التسييرية: ¹

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف، والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن و قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المبدأ تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارات (المعرفة العلمية، حسن التصرف، السلوكيات).

إنّ المقاربة التسييرية للكفاءات، تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعتبر أداة متطورة ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن المورد البشري من العمل بفعالية و الرغبة في العمل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات منظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة.

3-المقاربة الإستراتيجية:

وفق هذه المقاربة تتحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات بهذا المفهوم هي تلك القدرات المعرفية، العلمية والتنظيمية التي: ²

- يصعب تقليدها بالنسبة للمنافسين؛
- يصعب تعويضها بواسطة التكنولوجيا الجديدة؛
- يصعب تنظيمها بواسطة طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات متشابهة.

¹بثينة بركاني، حنان حفيظي، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -قائمة، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع)، غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، 2015-2016، ص

ومن خلال هذه الأبعاد الثلاث لهذه المقاربة نلاحظ انه يوجد تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها بالنسبة للكفاءة العلمية لا تكون بدون البعد الأول فهي تتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

4-المقاربة المحورية

ترى هذه المقاربة أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة التخصص في عملية إنتاج العناصر يمكن اعتبارها ضرورية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، و من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تميزاً للمؤسسة، فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع و الجودة في مختلف الأنشطة التسييرية و الأنشطة الوظيفية.¹

المطلب الرابع: أنواع و مصادر تطوير الكفاءات

الفرع الأول: أنواع الكفاءات

يوجد هنالك العديد من التصنيفات، وذلك باختلاف وجهات النظر لهذه الأخيرة، ونذكر منها:²

1-الكفاءة حسب الحجم:

- الكفاءة الفردية: منبعها من الفرد العامل، بحيث يتميز بمجموعة من المعارف العلمية والعملية المتصلة بميدان عمله و يتميز بالمرونة ويهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهي كفاءة مرتبطة بالفرد، ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف، والمهارات، وحسن التصرف؛

¹بركاني بثينة، حفيظي حنان، مرجع سابق، ص 44.

²عبد الغاني جغبالة، تقييم الكفاءات ودورها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود سوناظر الك، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2013-2014 ص 05.

- الكفاءة الجماعية: تنشأ من التعاون، والتآزر بين الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات الملائمة.

2-الكفاءة حسب حجم الهيكل التنظيمي:

- الكفاءات التنظيمية: وهي من بين الكفاءات التي يصعب تداولها ونقلها بين المنافسين وهي نتيجة علاقات ضمنية مابين مختلف الموارد.

3-الكفاءات حسب العملية الإنتاجية:

- الكفاءة الاقتصادية: والتي تتجسد في عوامل الإنتاج،التوزيع والتجميع؛
- الكفاءة الهيكلية: وهي كفاءة المؤسسة التقنية في الصناعة بمعنى تحقيق أكبر قدر من المخرجات من خلال حجم المدخلات المعطاة (كيفية التعامل مع المواد الأولية وكفاءة الحجم في تعظيم المخرجات).

الفرع الثاني: مصادر تطوير الكفاءات

1-مصادر داخلية:¹

وهي اعتماد المنظمة على مصادرها الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية المتوفرة، والتي لديها الشروط الوظيفية حيث يتم ذلك عن طريق:

- الترقية: وهي طريقة تقوم بها المؤسسة بوضع خطة للترقية التي تبين فيها الإجراءات الواجب إتباعها، والتي تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة،حيث تعد كميّة تنافسية؛

¹مرجع نفسه، ص06.

- النقل والتحويل: وهي نقل الفرد من منصب لآخر أو من مكان لآخر بما يحقق التوازن والانسجام في الموارد، و بما يحقق أهداف المنظمة؛
- تطوير نظم المعلومات : وذلك عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة، وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم، ، واكتشاف الفرص الجديدة، إيجاد نظام اتصال فعال بين الكفاءات العليا و باقي أعضاء المؤسسة، ولتداول الابتكارات وتشجيع الإبداع.

2- مصادر خارجية¹

- العلاقات: وهي أكثر الطرق استخداما لاستقطاب الأفراد والأكفاء، ولضمان نجاح الإعلان يتم تحديد نوع العمل، والشروط الواجب توفرها، و يتم ذلك عن طريق الصحف والمجلات ؛
- توصية الأفراد العاملين الحاليين: ويتم إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية الاستقطاب المؤهلين وهذه الوسيلة فعالة لا سيما إذا تمتع الفرد بالنزاهة والولاء للمنظمة؛
- الجامعات والمعاهد: تعتبر الكفاءات المتخصصة والأكاديمية من أهم المصادر خاصة من ناحية المعارف العلمية و النظرية؛
- الوكالات العامة: وهي وكالات عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم.
- الوكالات الخاصة:وهي وكالات خاصة كالمكاتب الاستشارية، ووكالات العباقرة التي تساهم في جذب الكفاءات و المهارات العالية والفنية.

¹مرجع نفسه، ص07.

خلاصة الفصل

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل تم التوصل إلى جملة من النتائج من خلال الفصل، أن للرضا الوظيفي أهمية تتجلى في كونه محركاً للطاقات ورغبات الفرد في العمل. و المساهمة في استقراره داخل المنظمة كونها ميزة من المزايا التي تنعكس على مستوى الكفاءات لديها، وعدم توفير نوع من الرضا للعامل من شأنه أن ينعكس سلباً على مستوى الكفاءات ويظهر ذلك في كثرة الغياب، الشكاوى والحوادث، وتتمحور فاعلية الرضا الوظيفية في توفير شروط منها، ارتباط الرضا بالإنتاج، ارتباطه بالولاء للمنظمة وارتباطه بالإبداع . وتوصلنا إلى جملة من النتائج وهي على النحو التالي:

- لا يوجد مفهوم محدد للرضا الوظيفي؛
 - مفهوم الكفاءات يرتكز على ثلاث عناصر المعارف العلمية -المعارف العملية والجانب السلوكي .

- اتفاق جميع النظريات على أن الرضا الوظيفي ضروري للرفع من إنتاجية المنظمة؛
 - اختلاف الاحتياجات و مطالب الموظفين التي تدفعهم للعمل؛
 - تنوع الكفاءات بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.

وحتى يتسنى لنا فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي و تطوير الكفاءات ينبغي دراسته وفهمه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات لدى الموظفين

تمهيد:

المبحث الأول: الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: دور الرضى الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الميزة

التنافسية

المبحث الثاني: التميز والجودة

المطلب الأول: تعريف التميز وأنواعه

المطلب الثاني: تعريف الجودة وأبعادها

المطلب الثالث: دور الرضى الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الجودة

والتميز

المبحث الثالث: الإبداع والابتكار

المطلب الأول: تعريف الابتكار وعناصره

المطلب الثاني: تعريف الإبداع ومكوناته ومستوياته

المطلب الثالث: دور الرضى الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق

الإبداع والابتكار

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتحقق نجاح أي منظمة كانت من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها سيما البشرية منها، وباعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة. كان لزاما عليها إيجاد أساليب تمكنها من التحكم في مواردها البشرية كما ونوعا، باعتباره المحور الأساسي في المعادلة العامة للتسيير، كما يعتبر تأثير الرضا الوظيفي في تطور الكفاءات عملية ذات أهمية بالغة، لا بد من تميمتها وتطويرها قصد التعظيم من فعالية أداء الأفراد.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية حيث يتحدث المبحث الأول عن الميزة التنافسية وتناولنا فيها مفهوم الميزة التنافسية، خصائص ومصادر الميزة التنافسية، دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية. إما بالنسبة للمبحث الثاني فبعنوان التميز والجودة وتطرقنا فيه تعريف التميز وأنواعه، تعريف الجودة بعادها، دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق التميز والجودة. أما في المبحث الثالث تناولنا الإبداع والابتكار تكلمنا عن تعريف الابتكار وعناصره، تعريف الإبداع مكوناته ومستوياته، دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الإبداع والابتكار.

المبحث الأول : الميزة التنافسية

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

هناك تعريفات متعددة ومتنوعة للميزة التنافسية، حيث تختلف مدلولات هذا المصطلح باختلاف وجهات نظر الباحثين ونذكر منها:²¹

- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تعرفها : "هي الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع و الخدمات والنجاح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل"

- عرفها (Jackes jean Lambin) الميزة التنافسية على أنها مجموعة الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

- ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة في السوق الدولية، أي ان الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة على منافسيها الآخرين .

- وتعرف أيضا بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، ويعني هذا نجاح المؤسسة وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج لديها (العمل، رأس المال والتكنولوجيا).

المطلب الثاني : خصائص ومصادر الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص ومصادر الميزة التنافسية على النحو التالي:

أولاً : خصائص الميزة التنافسية :³

1 - أنها نسبية، أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

¹مصنوعة أحمد، مرجع سابق، 03.

²عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في

شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955

بالجزائر، 2006-2007، ص09.

³مرجع نفسه، ص11.

- 2 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- 3 - تتبع من داخل المنظمة وتحقق لها القيمة ؛
- 4 - تنعكس في كفاءة أداء المنظمة أو فيما تقدمه للزبائن؛
- 5 - قدرتها في التأثير في الزبائن ولِدراكمهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للشراء منها .

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومن بين هذه المصادر نجد الداخلية منها والخارجية:

***المصادر الداخلية:**

وهي مرتبطة بموارد المنظمة المتوفرة مثل الإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع وكذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أي أساليب التنظيم الإداري كطريقة التحفيز، مردود البحث والتطوير والإبداع والمعرفة .

***المصادر الخارجية :**

وهي كثيرة ومتنوعة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيراتها، مما يؤدي إلى خلق فرص ومميزات يمكنُ تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية المالية والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي، العمودي، التوزيع، التحالفات الإستراتيجية والعلاقات مع الآخرين.¹

¹محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثارها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، مايو 2009.

المطلب الثالث : دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

إن العمل الاستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به المؤسسات كمدخل من أجل تدعيم القدرات التنافسية بالنسبة للمؤسسة ولمواردها البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما للممارسات يخلق تأثيرا يمس مختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغييرات في الرؤية الوظيفية للمنظمة كخلق جو من الرضا عن العمل للموظف، تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التكوين المستمر للكفاءات البشرية الذي يساهم في اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية.¹

يعتبر الرضا عن العمل من المؤشرات الهامة والدالة على مدى استقرار الموظف في وظيفته، وهذا الرضا يلاحظ من خلال الالتزام بالواجبات، تأدية المهام والولاء للمنظمة. الأمر الذي يساعد على تنمية وتطوير الكفاءات لدى الموارد البشرية وكذا المنظمة مما يحقق الميزة التنافسية.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال التوظيف الأمثل لهذه الكفاءات المكونة والثمينة والصعبة وغير قابلة للإحلال، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

* **الندرة** : وهي أن تتوفر للمؤسسة موارد نادرة المهارات والقدرات التي لا يمكن لغيرها الحصول على مثلها كتوفرها على قدرة الإبداع والابتكار؛

* **عدم القابلية للإحلال** : حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب ان يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس استقطابه، لأن التنافسية يصعب استمرارها في حال تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها؛

* **التقليد**: أن يصعب تقليد المورد سواء من خلال التدريب أو التأهيل، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه.²

¹مرجع نفسه، ص09.

²عباس رباحي عبد الكريم، مرجع سابق، ص65.

المبحث الثاني: التميز والجودة

تحرص المؤسسات على ترجمة رؤيتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى تشجيع ودعم التميز والجودة من مختلف الأنشطة ومجالات عملها، ولم يعد التميز والجودة خيار من خيارات المنظمة، بل أصبحت حتمية فرضتها العديد من الظروف والمتغيرات الخارجية، وفي ظل التغيرات الحاصلة أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق التميز والجودة كضرورة من أجل البقاء والاستمرار لبلوغ أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تعريف التميز وأنواعه

أولاً: تعريف التميز

التميز هو أن تتفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل. وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها .

التميز هو أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها أو أن يتفوق على منافسيها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.¹

ثانياً: أنواع التميز

للتميز أنواع متعددة ومتنوعة نذكر منها:²

1 - التميز القيادي : وينحصر في القيادة العليا التي لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، القدرة على التفكير والتجدد وكذا تشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. كما إن القيادة إذا ما تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم

¹ عبد المعطي محمود البحصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 28 .
² مرجع نفسه، ص 34.

الاتصالات بين الأفراد من شأنه أن يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بالمظلمة والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها ؛

2 - التميز بتقديم الخدمة: إن العملاء على مختلف فئاتهم يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعند الحصول على سلعة لا تتاسب حاجات المتعاملين يلجأ هؤلاء إلى المنافسين للتعاون معهم. وفي ظل هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إيجاد أسلوب متميز في تقديم الخدمة، ومن بين القواعد التي تلجأ إليها المنظمة لتحسين الخدمة وتطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء:

- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، ومحاولة فهم رغبات العملاء، وتقديمها على الوجه الأمثل ؛

- بناء علاقة طويلة الأمد، وذلك من خلال مساعدة العميل وتقديم يد العون بعد عملية البيع والتأكد إن العميل راض بما اقتناه ؛

- التعرف على نقاط ضعف المنظمة والعمل على تعزيز إمكانياتها، وذلك من أجل تقديم خدمة أفضل للعملاء ؛

- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع إليهم والتعرف على احتياجاتهم ووضع آليات من أجل تحسين الخدمات المستقبلية ؛

- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمات المقدمة للعملاء.

3 - التميز البشري: المنظمة بمفهومها البسيط هي تجمعات بشرية مهيكلة وهادفة والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . ومن هذا المنطلق فإن الركيزة الأساسية لأي منظمة، هي مدى توفرها على العنصر البشري، حيث كان اهتمام الباحثين والإداريين على مر العصور هو البحث عن كيفية الاستفادة من الموارد البشرية من أجل تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو المكون الأساسي للمنظمة فهو احد المحاور المحورية في تحقيق تميز المنظمة.

وتعود أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو المسئول ومنتخب القرار عن التجديد والابتكار والتميز، وهو وسيط التعلم في المنظمة، وذلك بالرغم من الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني : تعريف الجودة وأبعادها

أولاً : تعريف الجودة

تعرف مؤسسة كوبرز وليبرانند الجودة بأنها: " اندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل، من اجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة"¹

عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا (NEDO) بأنها : الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمة ما بعد البيع .

ويعرفها أيضا المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) أنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

ثانياً : أبعاد الجودة²

تتميز الجودة بمجموعة من الأبعاد نذكر منها:

- 1.1 الأناء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان للصورة ؛
2. المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتتمثل في الصفات المضافة للمنتج ؛
3. المطابقة: حيث يكون المنتج حسب المعايير الصناعية أو المواصفات المطلوبة؛
4. الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع بمعنى عمر المنتج بشكل مسبق؛
5. الاعتمادية: ثبات الأداء بمرور الوقت او متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
6. الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح؛
7. الاستجابة : تجاوب البائع مع العميل مثل اللطف والتعامل مع العميل ؛

¹محمد عبد العزيز الراشد، « إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية »، مجلة

مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 02، نوفمبر 2011، ص02.

²بن شلوية كاملة، شرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسات مطاحن

الوحدات الرياض سطيف- تقرت، (مذكرة ليسانس في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2012-2013، ص31.

8. **الجمالية** : أحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالشكل النهائي الخارجي؛
9. **السمعة** : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة على أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق .

المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الجودة والتميز¹

يعد المورد البشري، خصوصا في المنظمات الخدمائية الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات من خلال ما يملكه من قدرات فكرية ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل. لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين ورضاهم الوظيفي الذي يساهم في تطوير أدائهم، ويجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، مما يساعدها على اكتساب خاصية التميز والجودة ويعتبر التميز والجودة أحد الأفضلية التنافسية، ومن المحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات وكمتغير استراتيجي ذو آثار إيجابية على أداء المؤسسة وتساهم في:

تنفرد المنظمة في اكتساب الكفاءات الهكونة والمؤهلة ويساعدها في التميز والجودة من خلال منتجاتها؛

1. التميز والجودة من خلال المنتجات يساعد على تعظيم الأرباح وانعكاسه على مستوى المنظمة كزيادة في الأجور والمكافآت؛
2. انعكاسه على إنتاجية المنظمة؛
3. تطوير الإبداع والابتكار لدى الكفاءات المنتجة؛
- 5-تحسين الأداء الإنتاجي للمنظمة .

المبحث الثالث : الإبداع والابتكار

¹مجيد منصور، حسين العابد، « علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية»، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ص20.

يحرص مديرو المنظمات على العمل الدؤوب والمستمر، لتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية، وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتتحقق هذه الميزة من خلال الإبداع والابتكار الخاص بكفاءاتها البشرية، الأمر الذي يميز المؤسسة في منتجاتها فيزيائيا (الإبداع في المنتجات)، وانطباعيا (الإعلان والاسم والشهرة) .

المطلب الأول : تعريف الإبداع ومستوياته ومكوناته

يعتبر الإبداع ظاهرة قديمة مرتبطة بالإنسان على مر التاريخ، فالإنسان لديه دائما الرغبة في الاستطلاع والميل نحو التجديد والتغيير .

أولا : تعريف الإبداع

عرفه تومسون على انه: " عملية خلقٍ يجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة وخاصة إذا كانت إبداعية " ¹. وعرفها أيضا: "بأنها إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة" ²

الإبداع هو عملية معقدة من العمليات العقلية والذهنية التي تستدعي توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة وتطبيقها على ارض الواقع .

ثانيا : مكونات الإبداع ومستوياته ³

يرى بعض الباحثين أن الإبداع صفة شخصية، بينما يرى البعض الآخر أن الإبداع ليس سمة شخصية بل هو مهارة أو عملية تحقق إنتاجا إبداعيا، ومن مكونات الإبداع نذكر :

1. العملية الإبداعية ؛
2. الشخص المبدع ؛
3. الموقف الإبداعي او المناخ الاجتماعي للإبداع ؛
4. الناتج الإبداعي .

¹ دعلوس الأخضر، إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع : العلاقة وواقع التطبيق في الجزائر دراسة حالة بمعهد العلوم وتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، غير منشورة، جامعة الجلفة،

2016-2017 ص22.

² مرجع نفسه.

³ مرجع نفسه، ص27.

أما عن مستويات الإبداع فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات وهي :

1. الإبداع على مستوى الأفراد: وهي قدرة الفرد الإبداعية التي تترجم في سلوكه الإبداعي، وتتوقف على شروط نفسية واجتماعية مثل الشخصية ومستوى الذكاء والمحيط الاجتماعي الذي يشمل المدرسة والجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، وكذا القاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع ؛

2. الإبداع على مستوى الجماعة : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة ؛

3. الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتوصل إليه من قبل المنظمات المبدعة والتي تتصف ب:

- الميل نحو التجريب والممارسة المستمرين رغم الفشل ؛
- وجود نظام يؤيد ويشجع الإبداع والمبدعين ؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة وتفهم مقترحات وبدائل العاملين ؛
- البساطة في الهيكل التنظيمي وعدد المستويات والوحدات الإدارية ؛
- الحزم واللين من حيث التوجيهات.

المطلب الثاني : تعريف الابتكار وعناصره¹

أولاً : تعريف الابتكار

هو التطبيق العملي للأفكار الإبداعية وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية، يتولد الابتكار من خلال بذل بعض الوقت والجهد في البحث عن فكرة ما، وكذا في تطوير تلك الفكرة، بالإضافة إلى الكثير من الوقت في تسويق الفكرة للمستفيدين.

ثانياً : عناصر الابتكار.¹

¹ سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17-21 فبراير 2008، ص 13.

1. **الطلاقة** : وهي تحرير العقل والتفكير خارج حدود الزمان والمكان وتحديات الأفكار السابقة والاتجاهات المتعددة والمتنوعة، وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد الأفكار والبدائل التي يمكن تركيبها لتصل في النهاية إلى أفكار ابتكاريه ؛
2. **المرونة** : أي التحول والانتقال بالتفكير إلى اتجاهات متنوعة وقدرة النقد ومراجعة الذات وأجراء التعديل والتطوير اللازم من مسار إلى مسار آخر ؛
3. **الأصالة** : الإدراك الجيد للتراث وتوظيفه لخدمة الحاضر والمستقبل؛ فالمعرفة الجيدة والإلمام بالتجارب والنظريات على مدى التاريخ، مع الاعتزاز بهذا الرصيد والرؤية الجيدة للواقع الحالي وتطوير التراث بما يلائم الواقع ؛
4. **الحساسية**: وهي الاستقبال ورصد المشكلات وجوانب الخلل والنقص والضعف .

المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الإبداع

والابتكار

أصبح الإبداع والابتكار اليوم في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمسارعة شيئا جوهريا من اجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. لهذا فان الإبداع والابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بدون استثناء من اجل البقاء في السوق.

ويتمحور دور الإبداع والابتكار في :²

1- الإبداع والابتكار يساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات وهذا ما أثبتته دراسة مايكل بورتر (M.PORTER) التي أجراها على عشرة دول وهي : أمريكا، انجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، ايطاليا، الدانمارك، اليابان، كوريا وسنغافورة، حيث اكتشف أن المؤسسات التي

¹ تيفين حسين محمد، دور الإبداع والابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة دولة

الإمارات، إدارة التخطيط ودعم القرار، أغسطس 2016، ص 07

² سيد عيد، مرجع سابق. ص، 13.

تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل؛

2- الإبداع والابتكار يساهم في رفع الأداء: حيث يشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات وأكثر ربحاً، كما أنها توفر فرص عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع. ويرى الكثيرون أن الإبداع عامل أساسي لإنجاز نسبة إنتاج عالية وجلب المزيد من الاستثمار الموجه للخارج وهذا ما قامت به الحكومة الكندية؛

3- الولاء للمنظمة يساهم في جو الإبداع والابتكار لدى الكفاءات: يعتبر الرضا الوظيفي واحد من أكثر المتغيرات أهمية في المنظمة، حيث يعبر على مدى رضا الفرد على عمله وعليه فإنه يشعر الكفاءات بروح الولاء لديهم فيدفعهم نحو الالتزام ونحو تقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما ينمي الإبداع والابتكار لديهم.¹

¹مرجع نفسه، ص 86.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل، إلى دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين، ثم تناولنا أهم العناصر الناتجة عن هذا الدور وتوصلنا إلى التالي:

- يساعد على خلق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- ينمي لدى المورد البشري خاصية الإبداع والابتكار؛
- يساهم في إضفاء الجودة والتميز؛
- خلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين اتجاه منظماتهم .

ومن خلال ما سبق وبعد عرض وتحليل لما جاء في المتغيرين (الرضا الوظيفي - تطوير الكفاءات)، تم استنتاجنا أن هناك علاقة بين متغيري الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات ويتمثل في الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات، ومن أجل فهم هذا الدور بصورة أكثر وضوحاً، سيتم التطرق إلى ذلك في الجانب الميداني بأكثر دقة ووضوح .

الفصل الثالث

الإطار الميراثي للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: تعريف بالرائرة ومصالحها

المطلب الأول: الموقع اللوارى واللجرائى لولاية المسيلة

المطلب الثانى: تعريف بالرائرة ومصالحها

المبحث الثانى: منهجية الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها

المطلب الثانى: مجتمع عينة الدراسة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الأولية

المطلب الثانى: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

المطلب الثالث: استنتاجات ونتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يأخذ التنظيم الإداري في الدول المعاصرة بصفة عامة، والجزائر بصفة خاصة أسلوبين أساسيين، يتمثل الأول في اللامركزية الإدارية، أما الثاني فيتمثل في المركزية الإدارية، حيث يقصد بالأول توزيع السلطات والاختصاصات الإدارية بين المركز والوحدات الإدارية، أما الثاني فيعني حصر الوظيفة الإدارية في يد السلطة المركزية، وبالحدوث عن الجزائر فأنا نلاحظ أنها زاوجت بين أسلوبين بين المركزية و اللامركزية ، ومن أمثلتها الدائرة كنموذج لعدم التركيز الإداري، والذي سنعكف على تحليل هياكله لتقصي مدى رضا مواردها البشرية، وكذا علاقة ذلك بتطوير كفاءاتها، وتعد هذه التساؤلات محور دراستنا الميدانية. والتي سنتناولها من الزوايا التالية: تناولنا في المبحث الأول تعريف بدائرة المسيلة ومصالحها من حيث الموقع الإداري والجغرافي وكذا الهيكل التنظيمي للدائرة . أما المبحث الثاني تناولنا منهجية الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة وحدودها و عينة الدراسة وأدوات الدراسة. أما المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض وتحليل البيانات الأولية ، عرض وتحليل بيانات الاستبيان ، استنتاجات ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: تعريف بالدائرة ومصالحها

المطلب الأول: الموقع الإداري والجغرافي لولاية المسيلة

أولاً: الموقع الإداري

كانت ولاية المسيلة قبل إنشائها عبارة عن مجموعة من البلديات والمدن التابعة لولايات مجاورة كسطيف ، المدينة، بسكرة. وبموجب الأمر رقم 74/69 المؤرخ في 02 جوان 1974، المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للبلاد ، حيث تنص المادة (04) منه على تكوين إقليم جديد (31) ولاية، ويقع ترتيب ولاية المسيلة رقم 28، وذلك بموجب قانون رقم 84/09 المؤرخ في 04 افريل 1984 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد.

ثانياً: الموقع الجغرافي للولاية

تقع ولاية المسيلة جنوب شرق العاصمة ، يحدها شمالا ولاية سطيف وبرج بوعريبرج والبويرة، ومن الجنوب ولاية المدينة ، ومن الشرق باتنة الجلفة بسكرة ، سكانها يقربون 200669 1 بكثافة سكانية تتجاوز 66 في كلم.¹

المطلب الثاني: تعريف بالدائرة

1- تعتبر الدائرة جهاز من أجهزة الولاية ، حيث اعتبرها المشرع الجزائري قسم أداري وجزء من إدارة²، حيث عرفها الأمر رقم 69-38 المتعلق بالولاية على أنها "قسم اداري تابع تعين حدودها الترابية أو تعدل أو تلغى بموجب مرسوم يدر بناء على تقرير وزير الداخلية³، كما اعتبرها أيضا مقاطعة أدارية⁴.

وقد عرفها الأستاذ عمار بوضياف على أنها: "عبارة عن جهة عدم تركيز أداري تابعة

¹ بلال طالب، مرجع سابق، ص 70.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 71-150 المؤرخ في 03 ماي 1971، الجريدة الرسمية، عدد 46، الصادر بتاريخ 03 جوان 1971.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 69/138 المؤرخ في 28.05.1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 44 ، الصادرة بتاريخ 23 ماي 1969. المادة (166).

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 82-31 المؤرخ في 23/01/1982، المحدد لصلاحيات رئيس الدائرة،

الجريدة الرسمية، عدد 04، الصادر بتاريخ 26 ماي 1982. المادة (02 ، 12)

لوالي الولاية وخاضعة لسلطته وليس لها وجود مستقل ومنفرد ولا تملك أهلية التقاضي ولا أهلية التعاقد¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للدائرة

يتكون الهيكل التنظيمي لدائرة المسيلة:

- 1- رئيس الدائرة: يعين رئيس الدائرة من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم تنفيذي؛
- 2- الأمين العام: يساعد رئيس الدائرة في تأدية مهامه؛
- 3- المكاتب المساعدة لرئيس الدائرة: وتتمثل في :

*الأمانة العامة: تعمل تحت السلطة المباشرة لرئيس الدائرة ومن مهامها تسجيل البريد الوارد والبرقيات والمكالمات وكل الانشغالات المتعلقة بأمور الدائرة ؛

*المكاتب الموضوعة تحت تصرف الأمين العام للدائرة: وهي 05: مكتب تنشيط المؤسسة والبلدية والبلديات- مكتب الشؤون الاقتصادية والتخطيط - مكتب الشؤون الإدارية والمالية والرقابية - مكتب الشؤون الاجتماعية - مكتب التنظيم للشؤون العامة؛

4- المصالح التقنية المساعدة لرئيس لدائرة: وتتمثل في المجلس التقني للرئيس؛

5- اللجان: وهي (07) لجان: لجنة امن الدائرة - لجنة الطعن الضريبي - لجنة تسوية مطابقات البناءات - لجنة مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه - لجنة التنازل عن أملاك الدولة - لجنة تعليق رخصة السياقة - لجنة السكن .

¹عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، ط01، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2010، ص180.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

بعد تقديم التعريف بدائرة المسئلة ومعرفة هيكلها التنظيمي سنتطرق إلى معرفة مناهج ومجالات وأدوات هذه الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها

1- منهج الدراسة: يعرف المنهج بأنه مجموعة القواعد التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة⁽¹⁾

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهدف إلى دراسة ووصف الظاهرة وتحديد تطبيقها ولأنه مناسب لدراستنا "دائرة المسئلة" لان الموضوع يحتاج إلى وصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للحصول على استنتاجات وحلول ، بالإضافة إلى المنهج دراسة الحالة باعتباره انه يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع بصورة أدق ويهدف هذا المنهج إلى دراسة "دائرة المسئلة" للإحاطة بها إبي بالجانب الخاص بالدراسة

2-حدود الدراسة :

لقد تمت الدراسة في إطار بشري زمني ومكاني تظهر فيما يلي:

*الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي دائرة المسئلة؛

*الحدود المكانية:دائرة المسئلة كمكان إجراء الدراسة؛

*الحدود الزمانية: لقد تمت الدراسة الميدانية في يوم الاثنين 16 افريل 2018 على الساعة الثانية زوالا وانتهت يوم 18 افريل 2018 على الساعة الثالثة والنصف مساء، وفي هذه الفترة تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث وجمعها

المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بدائرة المسئلة وعددهم (36) ، وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق اليد مباشرة.

2-عينة الدراسة: تشمل عينة البحث جميع الموظفين بدائرة المسئلة.

المطلب الثالث : أدوات الدراسة

لقد استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

⁽¹⁾عمار بحوش ، محمد الذيبات، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995،ص129.

الاستمارة (الاستبيان) :وهي من أكثر الوسائل لجمع المعلومات وهي عبارة عن أداة بحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج اعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بملء الاستمارة بنفسه⁽¹⁾ قمنا بتصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام حيث يضم القسم الأول البيانات العامة المتمثلة في (العمر -المستوى التعليمي -الحالة المدنية -المستوى المهني -الخبرة العلمية)، أما القسم الثاني بعنوان "الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات الوظيفية" ويضم (09) تسع عبارات، وأما القسم الثالث بعنوان "أساليب تسيير الكفاءات" ويضم (08) ثماني عبارات. سممت على مقياس ليكرت الخماسي. الوسائل الإحصائية: استعملنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية قمنا باختيار الجداول الإحصائية فيما يخص عرض البيانات وتقريغ الاستبيان .

المبحث الثالث: عرض وتحليل ونتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الأولية

الجدول رقم 01 يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	14	38.33 %
من 31 الى 40 سنة	08	22.22 %
من 41 الى 50 سنة	13	36.11 %
اكثر من 50 سنة	01	2.77 %
المجموع	36	100 %

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب.

من الجدول نلاحظ إن الفئة العمرية من (20) إلى (30) سنة هي الأكثر تمثيلا بنسبة (38.33%) أي ما يعادل (14) موظف من مجموع العينة وهذا ما يدل على ان فئة الشباب هي الموجودة بكثرة في الإدارة باعتبارها تملك القدرة على العمل والحماس في حين نجد نسبة (36.11%)، والتي تمثل (13) موظفا، بالنسبة إلى الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) والتي تملك الخبرة في العمل أما الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة)، والتي تقدر بـ (22.22%)، أي ما يعادل (08) موظفين ثم تليه الفئة العمرية أكثر من (50 سنة) بنسبة (2.77%).

⁽¹⁾ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999، ص154.

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	02.77 %
ثانوي	26	72.22 %
جامعي	03	08.33 %
ماجستير	06	16.66 %
المجموع	36	100 %

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتضح من خلال الجدول ان أعلى نسبة هي (72.22%)، تتمثل في مستوى الثانوي أي ما يعادل (26) موظفاً، أما نسبة الماجستير فبنسبة (16.66%)، في حين المستوى الجامعي فبنسبة (8.33%)، أي ما يعادل (03) موظفين، وهذا راجع لنقص الكفاءات العلمية المتخصصة، أما بالنسبة للمستوى المتوسط بنسبة (2.77%) أي ما يعادل موظف واحد

الجدول رقم 03 يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى المهني

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	16	44.44 %
عون تحكم	14	38.88 %
اطار	03	08.33 %
رئيس مكتب	03	08.33 %
رئيس مصلحة	00	00 %
المجموع	36	100 %

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتبين لنا من الجدول ان نسبة (44.44%) من مجموع أفراد العينة والتي يمثلها (16) موظف هم أعوان تنفيذ وهي الأكثر على مستوى مقر الدائرة في حين نجد أعوان التحكم يمثلون نسبة (38.88%) والإطارات ورئيس مكتب بنسبة (8.33%) لكل منهم.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة العلمية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 05 الى 10 سنة	20	66.66%
من 11 الى 15 سنة	08	22.22%
من 16 الى 20 سنة	02	05.55%
اكثر من 20 سنة	2	05.55%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يبين الجدول أن نسبة الموظفين التي تتراوح خبرتهم بين (5 إلى 10 سنوات) هي النسبة الأكثر تمثيلاً ب(66.66%) أي ما يعادل (24) موظف وهذا لان الإدارة تهتم بالتجديد وفتح المناصب الجديدة ثم نسبة (22.22%) التي تمثل الموظفين التي تتراوح خبرتهم بين (11 إلى 15) سنة أي ما يعادل (8) موظفين وهذا دليل على سعي الإدارة تمتع الإدارة بموظفين ذوي كفاءة وخبرة مهنية أما فئة ما بين (16 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة) أي ما يعادل موظفين فنسبة (05.55%)

الجدول رقم 05 يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	14	38.88%
متزوج	22	61.11%
مطلق	00	00%
ارملة	00	00%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (61.11%) من مجموع أفراد العينة والتي يمثلها 22 موظف هم متزوجون في حين نسبة (38.88%) من مجموع أفراد العينة عزاب ويمثلها 14 موظف أما فيما يخص المطلقين والأرامل (بنسبة 00%)

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات استبيان

المحور الاول : الرضا عن العمل وتطوير الكفاءات الوظيفية

الجدول رقم 06 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 01

" لدي رغبة في تطوير مهاراتي العلمية والعملية "

النسبة المئوية	العدد	خيارات
02.77%	01	ضعيف جدا
00%	00	ضعيف
25%	09	متوسط
38.88%	14	عالي
33.33%	12	عالي جدا
100%	36	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (325%) هي أعلى نسبة وهي تمثل (14) موظف من مجموع أفراد العينة الذين قالوا بان لديهم رغبة في تطوير مهاراتهم العلمية والعملية بدرجة عالية بينما نجد نسبة (33.33%) والتي تعادل (12) من أفراد العينة عبروا بدرجة عالية جدا وهذا يعني أن الموظفين لديهم دافع لتحسين وتطوير مكتسباتهم في حين نجد نسبة (25%) عبروا بدرجة متوسطة و(02.77%) بدرجة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 07 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02

"المهام التي اقوم بها لا تتلاءم مع مؤهلاتي العلمية والعملية".

النسبة المئوية	العدد	خيارات
02.77%	01	ضعيف جدا
05.55%	02	ضعيف
52.77%	19	متوسط
22.22%	08	عالي
16.66%	06	عالي جدا
100%	36	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتضح لنا من الجدول أن نسب (52.77%) من مجموع أفراد العينة والتي تعادل (19) موظفاً، أجابوا بدرجة متوسطة، بان المهام التي يقومون بها لا تناسب مؤهلاتهم، وهذا يعني أن ما ينعكس على مستوى رضاهم وتطوير مهاراتهم، أما نسبة (2.22%) بدرجة عالية و(16.66%) بدرجة عالية جداً في حين نجد نسبة (02.77 و 05.55%) أجابوا بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جداً.

الجدول رقم 08 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02 "يرجع عدم رضا الموظف في الإدارة المحلية الى عوامل منها تدني الاجور وضعف عملية تقييم الأداء

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	05	13.88%
ضعيف	00	00%
متوسط	06	16.66%
عالي	10	27.77%
عالي جدا	15	41.66%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (41.66%) من مجموع أفراد عينة الدراسة و التي تعادل (15) موظف أجابوا بدرجة عالية بان سبب عدم رضاهم راجع إلى تدني الأجور وضعف عملية تقييم الأداء وهذا يدل على إن الجانب المادي للوظيفة ينمي لدى الأفراد الرضا عن العمل وهذا ما أثبتته نظرية العلمية لتايلور إلى جانب عملية تقييم الأداء، أما نسبة (27.77%) من أفراد العينة أجابوا بدرجة عالية في حين إجابات بين درجة متوسطة إلى ضعيفة جداً بنسبة (16.66 إلى 13.88%).

الجدول رقم 09 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 04 "تناسب الراتب مع حجم العمل ينمي لديك روح الالتزام"

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	04	11.11%
ضعيف	04	11.11%
متوسط	11	30.55%
عالي	09	25%
عالي جدا	08	22.22%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة (30.55%) أي ما يعادل 11 موظف من مجموع أفراد العينة أجابوا بدرجة متوسطة بان الراتب مناسب لحجم العمل وهذا يرجح مدى تباين رضاهم عن الراتب ولائمتهم لحجم العمل أما نسبة (25%) أجابوا بدرجة عالية في حين (22.22%) بدرجة عالية أيما يعادل (8) موظفين أما بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (11.11%).

الجدول رقم 10 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 05

"ارى ان من بين اكثر الامتيازات والحوافز الفعلية في تحفيز الموظفين هي حصوله على الأفضلية في الترقية".

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	01	02.77%
ضعيف	01	02.77%
متوسط	07	19.44%
عالي	10	27.77%
عالي جدا	17	47.22%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يبين لنا الجدول أن نسبة (47.22%) والتي تعادل (17) موظفا من مجموع أفراد العينة الدراسة اقرروا وبدرجة عالية جدا ان الامتيازات والحوافز هي التي تحفزهم للترقية مما يعني ان الحوافز المادية و المعنوية لها دور في تحفيز الموظفين للحصول على الترقية في حين نجد بدرجة عالية نسبة (27.44%) تليها نسبة (19.44%) بدرجة متوسطة أما بدرجة ضعيفة الى ضعيفة جدا بنسبة (2.77%)

الجدول رقم 11 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 06

"تطوير اداء الموظف راجع لفاعلية البرامج التدريبية".

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	01	02.77%
ضعيف	01	02.77%
متوسط	09	25%
عالي	16	44.44%
عالي جدا	09	25%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

من خلال الجدول تبين لنا أن (44.44%) أيما يعادل (16)موظف من مجموع أفراد عينة الدراسة عبروا بدرجة عالية أن تطوير أداء الموظف راجع إلى فاعلية البرامج التدريبية وهذا دليل على أن البرامج التدريبية المناسبة مهمة في تطوير أداء الموظف مما يحفزه على تقديم خدمة أفضل أما بدرجة متوسطة إلى عالية جدا بنسبة (25%) في حين بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (02.77%)

الجدول رقم 12 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 07 "ضعف الاداء له صلة بالحالة الاجتماعية وعلاقات العمل"

خيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	02	%05.55
ضعيف	01	%02.77
متوسط	18	%50
عالي	12	%33.33
عالي جدا	03	%08.33
المجموع	36	%100

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتضح لنا من الجدول أن (50%) من أفراد العينة أي ما يعادل 18موظفا، أجابوا بدرجة متوسطة أن الحالة الاجتماعية وعلاقات العمل، هي سبب ضعف الأداء لديهم وهذا يدل على أن للمحيط الداخلي و الخارجي له علاقة مباشرة بالسلب أو بالإيجاب على مستوى الأداء للموظفين أما بدرجة عالي إلى عالي جدا بنسبة (3.33 إلى 08.33%) في حين بنسبة (02.77 إلى 05.55%) بدرجة ضعيف إلى ضعيف جدا.

الجدول رقم 13 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 08 "طبيعة المهام التي اقوم بها تجعلني اكثر تكيفا مع وظيفتي وانسجاما في علاقات عملي"

خيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	03	%08.33
ضعيف	00	%00
متوسط	10	%27.77
عالي	15	%41.66
عالي جدا	08	%22.22
المجموع	36	%100

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

من خلال الجدول تبين لنا أن أعلى نسبة هي (41.66%) أيما يعادل (15) موظف عبروا بدرجة عالية بان طبيعة المهام هي التي تجعلهم أكثر تكيفا وانسجاما مع الوظيفة وعلاقات العمل وهذا دليل على أن الجو الداخلي للإدارة وطبيعة المهام يجعل الموظف مرتاح وراضي عن العمل أما بنسبة (27.77%) بدرجة متوسطة وبدرجة عالية بنسبة (22.22%) في حين بدرجة ضيف جدا بنسبة (08.33%).

الجدول رقم 14 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 09

" أسلوب رئيس مصلحتي يجعلني اكثر ولاء وانتماء لهيكلي الوظيفي "

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	01	02.77%
ضعيف	00	00%
متوسط	09	25%
عالي	13	36.11%
عالي جدا	13	36.11%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

نلاحظ من خلال الجدول (26) موظف من مجموع أفراد عينة الدراسة أجابوا بدرجة عالي الى عالي جدا بنسبة (36.11%) لكل منهم أن طريقة رئيس المصلحة تجعلهم اكثر ولاء مما يدل على ان للقائد اثر في تنمية روح الانتماء والولاء وهذا يعني بذل جهد اكبر وجودة في الخدمات المقدمة في حين نجد بنسبة (25%) بدرجة متوسطة وضعيفة جدا بنسبة (20.77%).

المحور الثاني : أساليب تسيير الكفاءات

الجدول رقم 15 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 10

"اسلوب رئيسك في حل المشكلات يكسبك المرونة في تجاوز المشكلات الطارئة"

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	01	02.77%
ضعيف	02	05.55%
متوسط	07	19.44%
عالي	12	33.33%
عالي جدا	14	38.88%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين بدرجة عالية إلى عالية جدا بنسبة الى(33.33 إلى 38.88%) أي ما يعادل 26 من مجموع أفراد عينة الدراسة أن أسلوب رئيسهم في معالجة المشاكل الطارئة يكسبهم المرونة وهذا معناه أن نمط الأسلوب يسهل الاتصال ويساعد على القيام بأكبر قدر ممكن من العمل أما بدرجة متوسطة بنسبة (19.44%) في حين بنسبة (102.77 إلى 05.55%) بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا.

الجدول رقم 16 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 11 مهارة رئيسك في عمل في اتخاذ القرارات ينمي لديك روح الإبداع والابتكار

النسبة المئوية	العدد	خيارات
00%	00	ضعيف جدا
11.11%	04	ضعيف
16.66%	06	متوسط
38.88%	14	عالي
33.33%	12	عالي جدا
100%	36	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتبين لنا من الجدول أن (26) موظف من أفراد عينة الدراسة عبروا بدرجة عالية إلى عالية بنسبة (33.33 إلى 38.88%) أن للرئيس مهارة في اتخاذ القرارات ينمي لديهم الإبداع والابتكار وهذا دليل على أن للرئيس اثر في الرفع من القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين في حين بدرجة متوسطة بنسبة (16.66%) أما بدرجة ضعيفة بنسبة (11.11%).

الجدول رقم 17 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 12 ملائمة حجم العمل لقدراتك الشخصية يطور من قدرتك الإبداعية

النسبة المئوية	العدد	خيارات
05.55%	02	ضعيف جدا
02.77%	01	ضعيف
25%	09	متوسط
38.88%	14	عالي
27.77%	10	عالي جدا
100%	36	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن(24)موظف من أفراد العينة الدراسة أي بنسبة 8.88% إلى 27.77%) عبروا بدرجة عالية إلى عالية جدا أن حجم العمل مناسب لقدراتهم مما يطور من قدراتهم الإبداعية ونستنتج من هذا أن تطوير القدرات الإبداعية يعني التميز في الخدمة وللإدارة ونجد نسبة (25%) بدرجة متوسطة في حين بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (02.77% إلى 05.55%)

الجدول رقم 18 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 13 فرص التجديد والابتكار في العمل تساهم في التخطيط لأهداف العمل

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	03	08.33%
ضعيف	01	02.77%
متوسط	09	25%
عالي	11	30.55%
عالي جدا	12	33.33%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يبين لنا الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بدرجة عالية إلى عالية جدا بنسبة (30.55% إلى 33.33%) أي ما يعادل (23)موظف بان التجديد والابتكار في العمل يساهم في لتخطيط لأهداف العمل أما بنسبة (25%) بدرجة متوسطة في حين بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (2.77% إلى 8.33%).

الجدول رقم 19 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 14 الصلاحيات المعطاة لك في العمل تنمي لديك روح المسؤولية والجودة في العمل

خيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	02	05.55%
ضعيف	01	2.77%
متوسط	04	11.11%
عالي	19	52.77%
عالي جدا	10	27.77%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بدرجة عالية إلى عالية جدا بنسبة 52.77% إلى 27.77% ما يعادل (29) موظف أن الصلاحيات الممنوحة في الوظيفة تنمي لدى الموظف روح المسؤولية والجودة في العمل مما يساهم في تنمية الإبداع والابتكار بالإضافة الولاء التنظيمي أما بنسبة (11.11%) بدرجة متوسطة في حين بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (2.77% إلى 5.55%)

الجدول رقم 20 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 15 تقبل رئيسك لوجهات نظرك وينمي لديك التميز في مهامك

النسبة المئوية	العدد	خيارات
00%	00	ضعيف جدا
05.55%	02	ضعيف
02.77%	01	متوسط
47.22%	17	عالي
44.44%	16	عالي جدا
100%	36	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتبين لنا من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اقرروا بدرجة عالية إلى عالية جدا بنسبة (47.22% إلى 47.22%) ما يعادل (33) موظف أن تقبل رئيسي لأراء ينمي لديك التميز في المهام وهذا يعني الجودة والميزة التنافسية أما بدرجة متوسطة إلى ضعيفة إلى ضعيفة بنسبة. (2.77% إلى 05.55%)

الجدول رقم 21 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 16

أسلوب القيادة الإدارية يحفزك في تقديم خدمة جيدة

النسبة المئوية	العدد	خيارات
02.77%	01	ضعيف جدا
00%	00	ضعيف
5.55%	02	متوسط
50%	18	عالي
41.66%	15	عالي جدا
100%	36	المجموع

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يتضح لنا من الجدول أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بدرجة عالية إلى عالية جدا بنسبة (50% إلى 41.66) أي ما يعادل (33) موظف أن أسلوب القيادة الإدارية يحفزهم لتقديم خدمة جيدة هذا يعني الجودة الخدمات أما بدرجة متوسطة إلى ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (102.77% إلى 05.55%)

الجدول رقم 22 يوضح مدى استجابة افراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 17

"الميزة التنافسية تساهم في التميز في العمل"

الخيارات	العدد	النسبة المئوية
ضعيف جدا	03	08.33%
ضعيف	04	11.11%
متوسط	03	08.33%
عالي	13	36.11%
عالي جدا	13	36.11%
المجموع	36	100%

المصدر: مخرجات تحليل الاستبيان من إنجاز الطالب

يبين لنا من الجدول أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بدرجة عالية إلى عالية جدا بنسبة (36.11%) لكل منها أي ما يعادل (26) موظف أن الميزة التنافسية تساهم في التميز في العمل هذا ويعني الجودة الخدمات و الكفاءات الوظيفية أما بدرجة متوسطة بنسبة (08.33%) في حين بدرجة ضعيفة إلى ضعيفة جدا بنسبة (08.33% إلى 11.11%).

المطلب الثالث: استنتاجات ونتائج الدراسة

من خلال دراستنا لمقر دائرة المسيلة وبهدف إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بإتباع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة بهدف جمع المعلومات ومعرفة دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات و باستعمال استمارة استبيان توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات كما توصلنا إلى استنتاجات أهمها:

*اغلب موظفي دائرة المسيلة متوسط أعمارهم ما بين (20 إلى 30 سنة)، واغلبهم متزوجون
*معظمهم ذوي مستوى تعليمي ثانوي، ونجد فئة أعوان التنفيذ هي الأكثر ومتوسط خبرتهم المهنية ما بين (5 إلى 10 سنوات)؛

*أكدت فئة معتبرة بدرجة عالية جدا رغبتهم في تطوير مهاراتهم العلمية والعملية وذلك لمصادقية المعلومة وحماسهم للتعلم؛

*ترى نسبة معتبرة من أفراد عينة الدراسة أن المهام التي يقومون بها لا تتلاءم و مؤهلاتهم العلمية و العملية ، وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل أو المناصب التي يشغلونها، والتي تتطلب مؤهلات وكفاءات معينة؛

* يؤكد معظم أفراد العينة بدرجة عالية إلى عالية جدا أن العوامل التي يرجع فيها سبب عدم رضاهم منها تدني الأجور وضعف عملية تقييم الأداء ، وهذا دليل أن للجانب المادي للوظيفة ونظم تقييم الأداء اثر في رضا الموظف عن عمله ؛

*ترى نسبة متوسطة من الموظفين أن تنمية روح الالتزام راجعت إلى تناسبها مع الراتب وحجم العمل ؛

*استفادة نسبة متوسطة من الموظفين أن الامتيازات والحوافز المادية هي الحفز للترقية، وهذا معناه رغبة في تغيير وضعه في الإدارة

* يرى معظمهم إلى أن تطوير أداء الموظف راجع لفاعلية البرامج التدريبية؛

*عبر عدد كبير منهم أن ضعف الأداء له صلة بالحالة الاجتماعية وعلاقات العمل ، وهذا يعني أن للمحيط الداخلي و الخارجي للوظيفة له علاقة مباشرة على الأداء؛

*أغلب موظفي دائرة المسيلة أكدوا وبدرجة عالية أن انسجام وتكيف مع الهيكل التنظيمي راجع لطبيعة المهام وعلاقات العمل وهذا سببه الجو الداخلي للإدارة وأثره على استقراره في وظيفته؛

* أجاب أفراد عينة الدراسة بأكثرية للرئيس دور في جعلهم أكثر ولاء وانتماء لهيكلهم الوظيفي وهذا بسبب تأثير القائد على الموظفين بصفة ايجابية مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد؛

*أغلب موظفين أكدوا أن المرونة في تجاوز المشكلات حسبهم راجع لأسلوب الرئيس وهذا يعني تأثيرا ايجابيا على مرؤوسيه؛

*يتميز الرئيس بالمهارة في العمل وفي اتخاذ القرارات الأمر الذي ينمي لديهم خاصية الإبداع والابتكار؛

ملائمة حجم العمل يطور من القدرات الإبداعية؛

- *للابتكار مهارات الموظفين مما يساعد في تحقيق أهداف الإدارة دور في تطوير
- *أن التمتع بصلاحيات في الوظيفة ينمي من الشعور بالمسؤولية وينعكس ذلك على مستوى الجودة في العمل ؛
- *معظم الموظفين أجابوا أن المشاركة في طرح وجهات نظرهم وتقبلها من الرئيس يساعدهم على التميز في ممارسة مهامهم الأمر الذي يجعلهم أكثر ولاء وانتماء للوظيفة؛
- *أسلوب القيادة الإدارية يساعد الأفراد على بذل جهد أكبر ونوعية في تقديم الخدمات ؛
- *أن التميز في العمل يخلق نوع من الميزة التنافسية بين أفراد المنظمة ومع المنظمات الأخرى.

خلاصة الفصل:

لقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لدراستنا والتي كان محل أبحاثها بمقر دائرة المسيلة كمكان لها من خلال استهداف الموظفين كعينة للدراسة ، وذلك باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة، حيث كانت نتائج هذه الأخيرة موافقة للوصف التحليلي للدراسة النظرية التي تناولناها في الفصل الثاني، حيث تم إثبات وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات والمتمثلة في دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات بمقر دائرة المسيلة وبدرجة عالية جدا

الخاتمة

الخاتمة

لقد اجتهدنا في هذا البحث لتقصي الإطار النظري و الميداني " لإشكالية دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات دراسة حالة بمقر دائرة المسيلة 2018"، و توصلنا إلى العديد من النتائج التي تمت بالصلة بين متغيري الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات، والتي اكدت ان للرضا الوظيفي دور في تطوير الكفاءات لدى الموارد البشرية ، وهذا ما يقودنا الى الاجابة عن الاشكالية المطروحة من زاويتين :

أولاً: من الناحية النظرية يجمع معظم المفكرين حول أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري الذي يعد العامل الذي يؤثر في سلوك الموظفين تجاه عملهم والذي يعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه بالنسبة للفرد، الأمر الذي يؤثر بدوره على مستوى الكفاءات وتطويرها بالنسبة للعنصر البشري

ثانياً: وبالمقابل الممارسة العملية على مستوى الهيكل المدروس (مقر دائرة المسيلة) اتضح لنا انه توجد علاقة ارتباطية وبدرجة عالية جدا بين الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات في محل الدراسة، فـي ضوء ذلك يتم تقديم جملة من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أولاً : أهم النتائج**1 - نتائج الباب النظري :****1. 1 نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للشق النظري:**

- 1- تتفق جل إسهامات النظرية على أهمية الرضا الوظيفي وتمتع الموظف بمستوى من الرضا الوظيفي بحيث يساعد هذا الاخير في تطوير الكفاءات بالنسبة للمورد البشري؛
- 2- سيرورة واستدامة المنظمات مرتبط بمدى تطبيقها لأساليب تسيير الموارد البشرية ؛
- 3- توفير المنظمة جوامن الرضا الوظيفي يساهم في تطور الكفاءات لدى المورد البشري وكذا تنمية القدرات الابداعية والابتكارية

2- نتائج الباب التطبيقي :

- 1-تناسب المهام الموكلة مع مؤهلات الموظف العلمية والعملية تجعله اكثر ولاء وانتماء لهيكلة التنظيمي؛
- 2-الجانب المادي للوظيفة يساهم بالإيجاب او بالسلب في رضا الموظف عن وظيفته؛
- 3-العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل لها تأثير على الاداء وتساهم في تكيفه وانسجامة مع الوظيفة؛
- 4-ان الامتيازات والحوافز المادية هي المحفز الرئيسي للترقية؛
- 5-حجم العمل له دور في تطوير القدرات الابداعية للموظف؛
- 6-اسلوب القيادة الادارية له تأثير مباشر على الموظفين مما يساهم في دفعهم لبذل جهد اكبر مما ينعكس على مستوى الجودة في الخدمات المقدمة؛
- 7-التميز في العمل يخلق نوعا من الميزة التنافسية بين افراد المنظمة الواحدة ومع المنظمات الاخرى.

الملاحق

الملحق رقم 01:

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية.
فرع: علوم سياسية.
تخصص: إدارة و حكمة محلية



كلية الحقوق و العلوم السياسية.
قسم العلوم السياسية.
رقم:

أختي و أخي الموظف؛

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته وبعد...؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات"، كمطلب تكميلي للحصول على مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة و حكمة محلية، بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

نرجو تفضلكم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة من العبارات الواردة فيها تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعية، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة. علما بأن المعلومات التي ستدولون بها ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض علمية، ولا تتطلب ذكر الاسم أو أية معلومة خاصة.

وتقبلوا خالص تحياتي و تقديري

شاكر ا لكم حسن تعاونكم.

الباحث

المشرفة

صدام مام

الدكتورة فوزية شرقي

بيانات شخصية

أولاً: بيانات شخصية

1- العمر:

أكثر من 50 □ من 41 إلى 50 سنة □ من 31 إلى 40 سنة □ من 20 إلى 30 سنة □

المستوى التعليمي: □ متوسط □ ثانوي □ جامعي □ ماجستير

2- الحالة المدنية:

□ أعزب

□ متزوج

□ مطلق

□ أرمل

3- المستوى المهني: □ عون تنفيذ □ عون تحكم □ طار □ رئيس مكتب □ رئيس مصلحة

4- الخبرة العملية: □ من 5 إلى 10 سنوات □ من 11 إلى 15 سنة □ من 16 إلى 20 سنة

□ أكثر من 20 سنة

ثانياً: بيانات جوهرية: مجالات الاستبانة/دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات.

أمام كل فقرة من الفقرات التالية خمس خيارات للإجابة تمثل كل منها درجة موافقتك على انطباق مضمون الفقرة مع وجهة نظرك نحو الرضا عن العمل وتطوير الكفاءات الوظيفية على مستوى الإدارة العامة لمقر دائرة المسيلة. الرجاء قراءة كل فقرة من الفقرات في مجالات الاستبانة ووضع علامة (×) أمام البديل الذي يعكس رأيك.

الملحق رقم 03:تابع

عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	العبارات
المحور الأول: الرضا عن العمل وتطوير الكفاءات الوظيفية.					
					1. لديرغبة في تطوير مهاراتي العملية و العلمية.
					2. المهام التي أقوم بها لا تتلاءم مع مؤهلاتي العلمية والعملية.
					3. يرجع عدم رضا الموظف في الإدارة المحلية للعوامل منها تدني الأجور وضعف عملية تقييم الأداء.
					4. تناسب الراتب مع حجم العمل ينمي لديك روح الإلتزام.
					5. أريأنا من بين أكثر الامتيازات والحوافز الفعلية في تحفيز الموظفين هي حصولهم على الأفضلية في الترقية.
					6. تطوير أداء الموظف راجع لفاعلية البرامج التدريبية.
					7. ضعف الأداء له صلة بالحالة الاجتماعية وعلاقات العمل.
					8. طبيعة المهام التي أقوم بها تجعلني أكثر تكيفا مع وظيفتي وانسجاما في علاقات عملي.
					9. أسلوب رئيس مصلحتي يجعلني أكثر ولاء وانتماء لهيكلتي الوظيفي.
المحور الثاني: أساليب تسيير الكفاءات					
					1. أسلوب رئيسك في حل المشكلات يكسبك المرونة في تجاوز المشكلات الطارئة.
					2. مهارة رئيسك في العمل في إتخاذ القرارات ينمي لديك روح الإبتكار والإبداع.
					3. ملاءمة حجم العمل لقدراتك الشخصية يطور من قدراتك الإبداعية.
					4. فرص التجديد والإبتكار في العمل تسهم في التخطيط لأهداف العمل.
					5. الصلاحيات المعطاة لك في العمل تنمي لديك روح المسؤولية والجودة في العمل.
					6. تقبل رئيسك لوجهات نظرك ينمي لديك التميز في مهامك.
					7. أسلوب القيادة الإدارية يحفزك في تقديم خدمة جيدة .
					8. الميزة التنافسية كاسلوب يساهم في التميز في العمل.

قائمة المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم:

*سورة البينة، الآية (18).

2- الكتب

- 1- الصغير محمد بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
- 2- عماربخوش، محمد الديبات، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 3- عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
- 5- غربي علي، قيرة إسماعيل، سلاطينة بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 6- داداي ناصر عدوان، أدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004.

3- الرسائل الجامعية:

- 1- ادم بشير يوسف بشير، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا، (مذكرة ماجستير في إدارة أعمال)، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 2- البحيصي عبد المعطي محمد، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات غزة، (مذكرة ماجستير في إدارة أعمال)، غير منشورة، جامعة الأزهر، 2014.
- 3- العتوم محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثارها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة ماجستير في إدارة أعمال)، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، مايو، 2009.
- 4- بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات البشرية في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور ببرج بوعريريج، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، غير منشورة، جامعة سطيف 2012، 1/ 2013.

- 5- بركني بثينة، خفيضي حنان، دور التسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمة، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع)، غير منشورة، جامعة 08 ماي، 2015، 2016/ 1945.
- 6- جغبالة عبد الغاني، تقييم الكفاءات ودورها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود سوناطراك، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2013/ 2014.
- 7- جرا يديأسماء، شهيناز شطاح، اثر الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2012/ 2013.
- 8- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور التكنولوجيا في تنميتها دراسة ميدانية في شركة الورود لصناعة العطور بالواديا لإبداع، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955 بالجزائر، 2006/ 2007.
- 9- خروبي خديجة، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، (مذكرة ماستر في إدارة وحكامة محلية)، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2016.
- 10- دعلوس الأخضر، إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع: العلاقة وواقع التطبيق في الجزائر دراسة حالة بمعهد العلوم والتقنيات والنشاطات الرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، غير منشورة، جامعة الجلفة، 2016/ 2017.
- 11- عبد الكريم عباس محمد، عبد الكريم برباحي، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة سعيدة- (مذكرة ليسانس في العلوم السياسية)، غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر، 2012/ 2013.
- 12- عمر فتيحة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة حالة بلدية سيدي عيسى، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، 2014/ 2015.
- 13- مبارك كريمة، سلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي واساليب تفعيلها لدى مؤسسة البريد والمواصلات، (مذكرة ليسانس في علم النفس)، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، (ب. ت).

4 الوثائق الحكومية:

أ- النصوص التشريعية :

أ. الأوامر:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 138/69 المؤرخ في 28.05.1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 44 ، الصادرة بتاريخ 23 ماي 1969.

II- النصوص التنظيمية:

أ - المراسيم:

- 1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 71-150 المؤرخ في 03 ماي 1971، الجريدة الرسمية، عدد46، الصادر بتاريخ 03 جوان 1971.
- 2-المرسوم التنفيذي رقم82-31 المؤرخ في 23/01/1982، المحدد لصلاحيات رئيس الدائرة، الجريدة الرسمية، عدد04، الصادر بتاريخ 26 ماي 01 1982.

5- مقالات ومجلات:

- 1- الراشد محمد عبد العزيز، "أدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد02، نوفمبر 2011
- 2- عنصر ناجي، ليثيم ناجي، "أهم المحددات السوسولوجية المستخدمة في قياس سلوك العمل التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، 2014
- 3- منصور كمال، صوالح سماح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، 2010
- 4- نيفين حسين محمد، " دور الإبداع و الابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة دولة الإمارات"، أدارة التخطيط ودعم القرار، أغسطس، 2016

6- الندوات والمؤتمرات:

- 1- احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول:الصناعة التأمينية الواقع العملي وافق التطوير- تجارب الدول- ،جامعة حسبية بن بوعلي، 03-04ديسمبر، 2012

- 2- منصور مجيد، العبد حسين، " علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية" ، المؤتمر الدولي الثاني حول دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال ، جامعة العلوم الإسلامية.
- 3- عيد سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول دور الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 21/17 فيفري 2008 .

7-المواقع الالكترونية:

- 1- الشمري سالم عواد،" الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة".الرابط:

[www.hsscs.inf].[Consulter : le 20-01-2018/0315:].

فهرس المحتويات

الفهرس	
الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وعرافان
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
07-02	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له
11-07	المطلب الثاني : عوامل وأنواع الرضا الوظيفي
11-09	المطلب الثالث : مؤشرات وطرق الرضا الوظيفي
13-11	المطلب الرابع : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل
13	المبحث الثاني : مفهوم تطوير الكفاءات
15-14	المطلب الأول : تعريف تطوير الكفاءات
16	المطلب الثاني : أهمية ومميزات تطوير الكفاءات
18-16	المطلب الثالث : مقاربات تطوير الكفاءات
21-19	المطلب الرابع : أنواع ومصادر تطوير الكفاءات
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي ودوره في تطوير الكفاءات لدى الموظفين	
23	تمهيد :
24	المبحث الأول : الميزة التنافسية
24	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
25-24	المطلب الثاني : خصائص ومصادر الميزة التنافسية
26-25	المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
27	المبحث الثاني : التميز والجودة
27	المطلب الأول : تعريف التميز وأنواعه
28	المطلب الثاني : تعريف الجودة وأبعادها

30	المطلب الثالث : دور الرضى الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الجودة والتميز
31	المبحث الثالث :الإبداع والابتكار
31	المطلب الأول : تعريف الابتكار وعناصره
32	المطلب الثاني : تعريف الإبداع ومكوناته ومستوياته
33	المطلب الثالث : دور الرضى الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق الإبداع والابتكار
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول :تعريف بالدائرة ومصالحها
37	المطلب الأول : الموقع الاداري والجغرافي لولاية المسيلة
37	المطلب الثاني : تعريف بالدائرة ومصالحها .
38	المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية
38	المطلب الأول : منهج الدراسة وحدودها
38	المطلب الثاني : مجتمع عينة الدراسة
39	المطلب الثالث : ادوات الدراسة
40	المبحث الثالث :عرض وتحليل النتائج
43-40	المطلب الاول : عرض وتحليل البيانات الاولية
51-43	المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات استبيان
53-51	المطلب الثالث : استنتاجات ونتائج الدراسة
54	خلاصة الفصل
65-55	الخاتمة
قائمة الملاحق	
57	الملحق (01)
58	الملحق (02)
59	الملحق (03)
64-60	قائمة المراجع والمصادر

66-65	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات والوقوف على عوامله وأنواعه ومقارباته، وتوضيح العلاقة المتمثلة في دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين، وكذا البحث عن أهم المؤشرات التي تساهم في تطوير الكفاءات، وذلك بتحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل، لذلك تم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل للرضا الوظيفي دور في تطوير الكفاءات لدى موظفي مقر دائرة المسيلة - 2018؟. وعليه، جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: تطوير الكفاءات ينمي عند الموظفين أسلوب الإبداع والابتكار؛ تواجد علاقة بين تطوير الكفاءات وأساليب تسيير الموارد البشرية وتنمية تطوير الكفاءات للسلوك التنظيمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة وكذا المنهج الإحصائي، بإعتباره أهم المسالك البحثية الميسرة للبحث والدراسة لمثل هكذا عناوين حيث تم بناء إستمارة استبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي، تلا ذلك توزيعها على عينة الدراسة المختارة. تكون مجتمع الدراسة من موظفي مقر دائرة المسيلة، وعددهم (36) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات؛ الامتيازات والحوافز تحفز الموظف للترقية؛ لأسلوب التسيير وللقائد أثر بالغ في تنمية الإبداع والابتكار والتميز في العمل.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي؛ تطوير الكفاءات، الإبداع؛ الابتكار؛ التميز؛ موظفي مقر دائرة المسيلة.

ABSTRACT:

Through the study we note some important indicators in the development of competencies, By achieving a high degree of job satisfaction In this way, the problem of the study came as follows : Does job satisfaction play a role in the development of competencies among the staff of the M'sila Department?

The aim of this study was to identify the concept of job satisfaction and develop competencies and to identify their factors, types and approaches, And to clarify the relationship of the role of job satisfaction in the development of competencies among employees , While the hypotheses came to the study that the development of competencies to develop the staff style of innovation and the existence of a relationship between the development of competencies .Human resources management practices and developing competency development for organizational behavior , The study was based on the descriptive analytical method and the case study. The study community was based on the 36 employees of the M'sila Department, where a questionnaire was distributed.

The study found the most important results are that there is a positive relationship between job satisfaction and the development of competencies

The privileges and incentives motivate the employee to upgrade and the leader has the greatest impact in developing creativity, innovation and excellence in the work.