

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع .
التخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية
وعلاقتها بالرضا الوظيفي
دراسة ميدانية ببنك الجزائر الخارجي-وكالة المسيلة

من إعداد الطالب:

- نصر الدين علي سعودي

أعضاء لجنة المناقشة

- | | | | |
|--------------|---------------|-----------------------|----|
| رئيسا | جامعة المسيلة | الدكتور قندوز منير | 1- |
| مشرفا و مقرا | جامعة المسيلة | الدكتورة. بلقرمي سهام | 2- |
| مناقشا | جامعة المسيلة | الدكتور بن خالد جمال | 3- |

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة بلقريمي سهام التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

الطالب سعودي نصر الدين علي



إهداء

إلى روح أبي الطاهرة ---

إلى أمي الغالية منبع الدعوات الصالحة -----

إلى زوجتي منبع الإراحة-----

إلى ابنائي كل باسمه -----

إلى كل الأصدقاء -----

إلى كل محب للعلم -----

اهدي هذا العمل



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-أ-	مقدمة	1
2	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	2
2	أولا : تحديد الإشكالية و صياغتها	3
3	ثانيا : أهمية الموضوع و أسباب اختياره	4
4	ثالثا : أهداف الدراسة	5
4	رابعا: فرضيات الدراسة	6
4	خامسا : الدراسات السابقة	7
7	الفصل الثاني: نسق تسيير الموارد البشرية	8
7	أولا : نسق تسيير الموارد البشرية دلالة مفاهيمية	9
7	ثانيا : نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء الوظائف التنفيذية	10
7	I. العملية التوظيفية	11
10	II. العملية التدريبية	12
13	III. العملية التحفيزية	13
16	ثالثا: نسق تسيير الموارد البشرية مقارنة نظرية	14
16	I. الإدارة العلمية لتايلور	15
17	II. المدرسة السلوكية	16
18	III. مدخل الموارد البشرية	17
20	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	18
20	أولا : الرضا الوظيفي دلالة مفاهيمية	19
20	ثانيا : التغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي	20
20	ثالثا : العوامل المسببة للرضا الوظيفي	21
21	رابعا : أهمية الرضا الوظيفي	22
22	خامسا : خصائص الرضا الوظيفي	23
23	سادسا : نظريات الرضا الوظيفي	24
24	سابعا: أساليب قياس الرضا الوظيفي	25
27	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	26
27	أولا : مجالات الدراسة	27
29	ثانيا: المنهج المستخدم	28
29	ثالثا: أدوات جمع البيانات	29

فهرس المحتويات

29	رابعاً : أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه	30
31	الفصل الخامس : علاقة العملية التوظيفية بالرضا الوظيفي	31
31	أولاً : علاقة عملية التعيين بالرضا الوظيفي	32
32	ثانياً : علاقة الاستقطاب الداخلي بالرضا الوظيفي	33
34	ثالثاً : النتائج العامة المتعلقة بالعملية التوظيفية	34
36	الفصل السادس: علاقة العملية التدريبية بالرضا الوظيفي	35
36	أولاً : علاقة تنمية الكفاءات بالرضا الوظيفي	36
38	ثانياً : علاقة عملية تنمية الاتجاهات بالرضا الوظيفي	37
39	ثالثاً : النتائج العامة المتعلقة بالعملية التدريبية	38
41	الفصل السابع : علاقة العملية التحفيزية بالرضا الوظيفي	39
41	أولاً : علاقة سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي	40
42	ثانياً : علاقة سياسة الباب المفتوح بالرضا الوظيفي	41
43	ثالثاً : النتائج العامة المتعلقة بالعملية التحفيزية	42
45	الخاتمة	43
	قائمة المراجع	44
	الملاحق	45

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	العلاقة بين تعيين الموظف في المنصب الملائم له برضاه عن العمل	1
31	العلاقة بين شروط التوظيف و الرضا عن العمل	2
32	العلاقة بين الترقية و الشعور بالدافعية و الحماس	3
33	العلاقة بين معايير الترقية و الأداء الوظيفي	4
34	العلاقة بين الاقدمية و الترقية	5
36	العلاقة بين أهداف التدريب و الرضا عن الأداء بعد التدريب	6
36	العلاقة بين المستوى التعليمي و الرضا عن الأداء بعد التدريب	7
37	العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و تطوير الدافعية لأداء العمل	8
38	دور التدريب في الرفع من الإحساس بالانتماء الوظيفي	9
38	العلاقة بين دور التكوين في تعميق الأداء الجماعي و الرضا عن الأداء	10
41	دور التشجيع على طرح الأفكار في الرضا عن الإشراف	11
42	دور المشاركة في صناعة القرار في زيادة المواظبة في العمل	12
42	دور سهولة تبادل المعلومات الوظيفية في الزيادة في الرغبة في العمل	13
43	دور وضوح قنوات الاتصال الرسمية في الرضا عن القيادة	14

مقدمة:

تنامى الوعي بقيمة المورد البشري في العقد الأخير من القرن العشرين ، و ازدادت قيمته بعد أن تأكدت المنظمات على اختلاف أهدافها و طبيعة أنشطتها و أحجامها أن نجاحها و بلوغها مستويات عالية من النمو و النجاح إنما يتوقف على مدى قدرتها على الاستفادة الكاملة من طاقاتها الكامنة فيه، و مدى استغلال مهاراته الفكرية و السلوكية و تنميتها و تطويرها.

و للتعامل مع المورد البشري بشكل فعال ظهرت إلى الوجود إدارة متخصصة و هي إدارة الموارد البشرية و التي تحمل مسؤولية تنفيذ القوانين الخاصة بأمر التعيين و الترقية و الأجور و الإجازات .

ولكن دورها بدأ يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة في مجال تهيئة الأفراد العاملين و اختيار المناسبين منهم و تعيينهم و تدريبهم و صيانتهم و المحافظة عليهم ، و تحفيزهم و متابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية و الإنسانية ذات العلاقة بهم و بعملهم ، و هذا بغية الوصول إلى الأهداف المشتركة بين الموظف و التنظيم ، فالموظف يسعى إلى أجل تطوير ذاته و احتلال مكانة اجتماعية تسمح له بالبروز ، و هذا عن طريق تعزيز سلوكياته الإيجابية و تغييرها من طرف التنظيم و إكسابه لمعارف جديدة تسمح له بالتحكم الجيد بعمله مما يكسبه مستوى عالي من الرضا الوظيفي الذي يعود على التنظيم بالفائدة.

و على هذا الأساس فقد قمنا بتجسيد فصولنا النظرية في سياق أهداف و منطلقات الدراسة و الوقوف على المتغير المتنقل " الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية انطلاقا من المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة بمختلف منطلقاتها و محدداتها التنظيمية

فالفصل الأول احتوى على المقاربة المنهجية للدراسة النظرية و ما احتوت عليه من تحديد الإشكالية و صياغتها و أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره و أهداف الدراسة و في الأخير تطرقنا لفرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان نسق تسيير الموارد البشرية و تعرضنا فيه للدلالة المفاهيمية لنسق تسيير الموارد البشرية ثم تطرقنا فيه إلى الوظائف التنفيذية لهذا النسق ممثلة في العملية التوظيفية و العملية التدريبية و العملية التحفيزية ، و ختمناه بمقاربة نظرية " الإدارة العلمية -المدرسة السلوكية - مدخل الموارد البشرية".

الفصل الثالث و تطرقنا فيه إلى المتغير التابع و هو الرضا الوظيفي من دلالة مفاهيمية إلى المتغيرات المرتبطة به و العوامل المسببة له و أهميته و خصائصه و أساليب قياسه و أخيرا نظرياته.

الفصل الرابع و هو عبارة عن مقاربة منهجية للدراسة الميدانية تطرقنا فيها لمجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات أثناء الدراسة الأمبريقية و كذا أسلوب اختيار مجتمع البحث.

أما الفصل الخامس و السادس، و السابع فهم فصول ميدانية سعيينا من خلالهم و في ظل فرضيات الدراسة إلى محاولة تأكيد العلاقة بين كل وظيفة من الوظائف التنفيذية و الرضا الوظيفي. و في الأخير و في سياق الطرح النظري و المعالجة الميدانية توصلنا إلى نتائج الدراسة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

يعتمد نجاح أي منظمة بشكل أساسي على مدى فعالية أداء الأفراد العاملين بها وهذا الأداء يتأثر كثيراً بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه و من الطبيعي جداً أن يختلف الأداء بين عامل راض في عمله وآخر لا يشعر ولا يلمس أن المنظمة التي ينتمي إليها تهتم بحالة الرضا لديه وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

إن موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية فمعظم الدراسات تشير إلى أن هذا المصطلح يعد نتيجة لأبحاث وجهود مدرسة العلاقات الإنسانية حيث بدأ الاهتمام به منذ سنة 1930.

فقد كانت محاوله تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية من أول المحاولات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد و التي تعود إلى بدايات القرن العشرين فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل تحسين الأداء ولكن منطلقهم كان مادياً بحث فلم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد اجتماعياً هدفاً رئيسياً لهم فقد افترض تايلور أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على مكافآت مالية - لكن لم تحقق هذه الإدارة الرضا المطلوب للعمال لإهمالها الجانب الإنساني إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراته ومؤهلاته و أهمية تحفيزه

وتعتبر دراسة هويك 1953 التي تناولت الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا ب الولايات المتحدة الأمريكية أول دراسة مركزية ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا

إن الرضا الوظيفي للعمال يتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من عوامل تنظيمية وشروط وظروف العمل واتجاهات العاملين ومن بينها أيضاً نسق تسير الموارد البشرية للمنظمة الذي يقوم على جملة من القواعد التي تؤسس لوظائفه الإدارية والتنفيذية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة و الموارد البشرية معا، فمع شدة المنافسة الخارجية للمنظمات والتي فرضتها عليها العولمة أدى بها للاهتمام أكثر بالوظائف التنفيذية على حساب الوظائف الإدارية باعتبار أن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالوظائف التنفيذية فنجاحها رهين التحكم الأمثل في العمليات الأساسية للوظائف التنفيذية (التوظيفية-التكوينية -التحفيزية) من أجل تجسيد فكرة البقاء و الاستمرارية وهذا ما جعل معظم المنظمات تنتهج هذا المنحى، بحيث تعمل على جلب أجدد وأكفا العناصر التي تحتاجها واختيار اليد العاملة المناسبة و المؤهلة ووضعها في المكان الذي يتناسب وقدرتها الفكرية و المهنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ترتكز العملية التوظيفية على ثلاث مبادئ الخبرة والتكوين والتوجيه فخبرة العامل وتخصصه في عمله والإلمام بجميع جوانبه يجعله يبدع في عمله ويقلل من نسبة حوادث العمل وتكسب العامل درجة من السيطرة الذاتية على عمله وما يدعم هذه السيطرة هي عملية التكوين التي تزيد من فعالية الأداء و الانجاز أما مبدأ التوجيه فانه يساعد الفرد على اختيار العمل الذي يتناسب ورغباته وقدراته وميولاته.

إن العملية التوظيفية لا تكون فعالة في المنظمة إن لم تكن مصاحبة للعملية التكوينية التي تسمح للأفراد باكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لقد كان التدريب قديما يوكل للعمال القدامى بحيث يقومون بتدريب العمال الجدد وبعد فترة يمكنهم القيام بالعمل بمفردهم لكن ومع محدودية تكوين العمال القدامى بدى واضحا فشلهم مما أدى للتفكير في برامج تدريبية منظمة-

لقد أكدت دراسات قامت بها شركة فدرال اكسبراس 1920 على تدريب العمال وتحقيق رضاهم عن خدمات الشركة حيث اعتبرت العملية التدريبية إحدى الأسلحة الهامة في تحقيق هدف الشركة لذا فان العمال الجدد لا بد أن يلتحقوا ببرامج التدريب وذلك من اجل اكتساب مهارات باستخدام نظام تدريب تفاعلي و باستعمال الفيديو والحاسوب.

إن موقف العمال المتدربين قد يكون موقف الراضين و المتحمسين لعملهم والذي تعززته عملية التحفيز من طرف المنظمة، فالحوافز هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو اكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم ورغباتهم تعتبر الحوافز المحرك الرئيسي للعمال نحو الرضا الوظيفي إذ بدونها تبقى الممارسات التكوينية والتوظيفية بلا جدوى فهي مجموعة من العوامل والمؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه وتقدم له نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز والذي يؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة.

إن موضوع الرضا الوظيفي يعد من بين اهتمامات معظم المنظمات العالمية الكبرى التي تود الوصول بالعمال إلى حالة الرضا التام عن العمل وجوانبه بما يعود عليها وعليه بالفائدة لذلك سعت المنظمات الجزائرية كغيرها سعت جاهدة من اجل تحقيق هذه الموازنة.

لكن الواقع الجزائري و من خلال مؤسساته لا يعكس الجهود المبذولة من اجل الخروج من الاختلالات التي صاحبت جل مراحلها بغية الوصول إلى أنظمة فعالة وهذا لقرب أفكاره من الكلاسيكية التي كان لها الأثر الواضح في الحد من فعالية أداء لعاملين وهذا ما يتضح من خلال سلبيات المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية قبل الإصلاحات وهو ما أدى إلى بروز مظاهر اجتماعية سلبية كدوران العمل والتغيب والتي تعد كمحددات للرضا الوظيفي- هذه المظاهر التي بدأت مؤشراتنا بالانخفاض مع بروز مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ومرحلة الاستقلالية من المركزية من خلال الارتفاع في مستوى الأداء.

إن العلاقة بين الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية و الرضا الوظيفي تعد حقيقة من قضايا الساعة حيث تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وبين ما يطلبه العامل لنفسه و الرضا الوظيفي يمثل حالة شعورية يحس بها العامل في عمله مما يرجع بالمنفعة على المنظمة فالعلاقة بين هذين المتغيرين ما تزال تستدعي الجهد و الجد في البحث و الدراسة لذا أردنا الوقوف على مدى هذه العلاقة من خلال التساؤل العام **ما العلاقة بين الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ؟**

من خلال ما سبق و انطلاقا من التساؤل العام وفي خضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية كالآتي:

- هل للعملية التوظيفية علاقة بالرضا الوظيفي ؟
- هل للعملية التدريبية علاقة بالرضا الوظيفي ؟
- هل للعملية التحفيزية علاقة بالرضا الوظيفي ؟

ثانيا : أهمية الموضوع و أسباب اختياره

يعتبر نسق تسيير الموارد البشرية من أهم الأنساق المكونة للمؤسسة الحديثة التي تعتمد على عدة وظائف و عمليات للنهوض بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، فنجاح أي مؤسسة مرهون بالعامل البشري المكون لها، لذلك أصبحت المؤسسة تسعى لتوفير الأفراد المناسبين لعملها ، و محاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبرتهم و كفاءتهم، كما تسعى لتدريبهم من أجل تحسين أدائهم و سلوكياتهم، كما وجب على المؤسسة وضع نظام تحفيزي يقوم على مراعاة مبدأ المنفعة المتبادلة.

إن الإدارة الحديثة في المؤسسات أصبحت تعني بالوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية بغية الحصول على كفاءة و فعالية أفرادها، و الزيادة في رضاهم عن عملهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. من خلال ما سبق تتضح أهمية موضوع دراستنا التي يمكن تلخيصها في محاولة معرفة العلاقة بين الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية متمثلة في العملية التوظيفية و التدريبية و التحفيزية و الرضا الوظيفي في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي.-وكالة المسيلة.

ثالثا : أهداف الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا ،نسعى للكشف عن العلاقة بين الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية و الرضا الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة ، فهذه الدراسة ليست من أجل جمع المادة العلمية النظرية فحسب، و إنما من أجل دراسة الواقع في المؤسسة مجال الدراسة ، و عليه فإن أهداف الدراسة كما يلي :

- محاولة الوقوف على طبيعة الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية داخل الواقع التنظيمي.

- الكشف عن العلاقة بين العملية التوظيفية و الرضا الوظيفي لعمال البنك.
- الكشف عن العلاقة بين العملية التكوينية للموظفين و رضاهم عن عملهم.
- معرفة العلاقة بين العملية التحفيزية المطبقة في البنك للموظفين و بين الرضا الوظيفي .
- الكشف عن العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل (الوظائف التنفيذية) من جهة و مؤشرات الرضا الوظيفي من جهة أخرى كمتغير تابع.

رابعا : فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية علاقة بالرضا الوظيفي.

- الفرضيات الفرعية:

✓ للعملية التوظيفية علاقة بالرضا الوظيفي

✓ للعملية التدريبية علاقة بالرضا الوظيفي

✓ للعملية التحفيزية علاقة بالرضا الوظيفي

- مؤشرات الفرضية الأولى :

○ لعملية تعيين الموظف علاقة بالرضا الوظيفي

○ لعملية الاستقطاب الداخلي علاقة بالرضا الوظيفي

- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

○ لعملية تنمية الكفاءة المهنية للعامل علاقة بالرضا الوظيفي

○ لعملية تنمية الاتجاهات علاقة بالرضا الوظيفي.

- مؤشرات الفرضية الثالثة:

○ لاعتماد سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بالرضا الوظيفي.

○ لاعتماد سياسة الباب المفتوح علاقة بالرضا الوظيفي.

خامسا : الدراسات السابقة :**1-دراسة عزيون زهية (2007):**

التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة نوميديا بقسنطينة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة، و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، و توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي اشتملت فئة الإطارات و أعوان التحكم و التنفيذ، و تم تمييز حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية و إن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاثة ، إلا أن نسب المعارضة كانت مرتفعة ، فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضين عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت على ظروف العمل ، الاتصال ، الإشراف، جماعة العمل ، محتوى العمل) التي كان لها الأثر الإيجابي و إن كان منخفضا و يتفاوت من فئة لأخرى.

2-دراسة الباحث أحمد مرزوق(2008-2009) :

تحت عنوان التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكييف العمال الجزائريين ،بحيث أجرى دراسة ميدانية في مؤسسة TOBINI الايطالية ، و هي دراسة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل بجامعة الجزائر في سنة.

التساؤل الذي تدور حوله الدراسة هو محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها، للوصول إلى رفع مستوى رضاه المهني، ولدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية ، استعان الباحث بالمنهج الكمي الذي يتناسب مع مثل هذه الدراسات مستعينا بالاستبيان الذي يعتبر كتقنية أساسية لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الاستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 437 عامل.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه ، أن المؤسسة الأجنبية تولي اهتماما أفضل لليد العاملة بداية من الإعلام و الإعلان الواسع عن التوظيف، ثم اعتمادها على أسس و قواعد موضوعية في الانتقاء، بعيدا عن الذاتية و المؤشرات السلبية، كما بينت الدراسة أن العمال و الموظفين وفقا لمعايير موضوعية تكون لهم فرص الاندماج و النجاح في عملهم و يتجاوزون ايجابيا مع التنظيم و محتوى العمل، و أن انتقاء العمال عن طريق أسس عملية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد. و هذا ما يخدم المؤسسة و الفرد في آن واحد.

3-دراسة قام بها الباحث سعود الشبيني (1989) :**حول دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء**

استهدفت الدراسة التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة أعمال حراس الحدود بالمملكة السعودية، و إبراز الدور الذي تقوم به العملية التدريبية لرفع من مستوى الأداء لديهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيقات الاستبيان لجمع المعلومات من عينة عشوائية من عمال حرس الحدود و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن للبرامج التدريبية دور فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي لعمال حرس الحدود ، و تساعدهم على تفعيل أدائهم للعمل الموكل إليهم.

- أن المدربين يتقنون استخدام الطرق و الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي الذي يعملون فيه.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد هيئة الدراسة على أبعاد الاستبيان تعني إلى متغيرات العمر و سنوات الخبرة و المستوى الدراسي.

الفصل الثاني

نسق تسيير

الموارد البشرية

أولاً : نسق تسيير الموارد البشرية دلالة مفاهيمية :

إن من أهم الموارد في الدول و التنظيمات المورد البشري الذي بدونه تفقد المنظمة قيمتها، لذا فإن جل التنظيمات الحديثة تولي أهمية بالغة لهذا المورد الذي يؤثر على المردود المادي و المعنوي لها، فهو يضمن التفوق و التميز.

وباعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الأنساق الفرعية المتكاملة، فنسق تسيير الموارد البشرية يعد من أهم الأنساق التي تلعب دورا هاما في ربط الأنساق الأخرى للمنظمة عن طريق مجموعة من الوظائف و البرامج و الأنشطة.

إن تعدد وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أدى إلى اختلاف التحديدات المتعلقة بتعريف تسيير الموارد البشرية ، فمنهم من ركز على الوظائف الإدارية من تخطيط و رقابة و تنظيم ، و توجيه ، و منهم من ركز على الوظائف التنفيذية من توظيف و تدريب و تحفيز لبناء تعريفاتهم.

لقد عرف **فليبو FLIPPOE** إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتميئهم وتعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة (صلاح الدين عبد الباقي: 2000، ص 22).

كما عرف : ميرس وبقروس MYRES PIGROS بأنها" ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد"(صلاح الدين عبد الباقي : 2000،ص21)

وانطلاقا من هذين التعريفين نلاحظ التوجه للإطار الإداري في تسيير الموارد البشرية الذي يشمل على عدة عمليات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه وتحديد الأهداف والرقابة

لكن مهام إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على هذه العمليات الإدارية فحسب بل تتعداها إلى بعض الوظائف التنفيذية كالتوظيف والتدريب والتحفيز، و هذا ما نلاحظه في تعريف فرنش FRENCH بأن ادارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة(صلاح الدين عبد الباقي : 2000، ص20).

وعليه فإن نسق تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن نسق متكون من وظائف إدارية وتنفيذية، تعمل في كل متكامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و المورد البشري معا.

ثانيا : نسق تسيير الموارد البشرية في ضوء الوظائف التنفيذية :

إن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في المنظمة من خلال توظيف اليد العاملة المؤهلة ، وتدريبها لزيادة فاعليتها ودافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز.

I. العملية التوظيفية :

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية فهو" تدبير الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم

المشروع ، فيهمه اجتذاب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة و الخبرة والمهارة، ووضعها في مناصب شاغرة تتناسب وتكوينهم و مستواهم الثقافي" (زكي محمود هاشم :1979، ص266) كما نجد أن بيار جرديليار **PIERRE JARDILIER** عرف التوظيف بأنه" ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد إضافي في المؤسسة" (بيار جرديليار : 1972، ص132) من خلال التعريفين السابقين نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة بغية تحقيق أهداف هذه المؤسسة. ولعل من أهم المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية بغية تحقيق هذه الأهداف تتجسد في الخبرة ، التكوين والتوجيه، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه بكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء ، كما يقلل من نسبة حوادث العمل، وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة و تتميتها عملية التكوين التي تعمل على تنمية قدرات و مهارات العامل من أجل زيادة فعاليته في الأداء والانجاز ، أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب و قدراته و استعداداته وميوله.

1- أهمية التوظيف:

يلعب التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة و ذلك من خلال سعيها إلى استقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. فعملية التوظيف تسعى لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي سوف تجنب المؤسسة خسائر من حيث الراتب و الدورات التدريبية أو خسائر ناجمة من اتخاذ هذا الشخص الغير مؤهل لقرارات خاطئة، كما تضمن عملية التوظيف إشباع الأفراد للحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

2- أهداف التوظيف:

- يعتبر التوظيف المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد فهو يهدف إلى ما يلي:
- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين.
- الوصول على درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة و ربط الأهداف الشخصية بالأهداف العامة للمؤسسة.
- ضمان و تأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل (منصور احمد منصور: 1975، ص 94).
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

3- مراحل عملية التوظيف :

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاث مراحل وهي :

1.1.3. مرحلة الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب " البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (إسماعيل قيرة : 2007، ص 79)، كما يشير مصطلح الاستقطاب إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاً الوظائف في المؤسسة و تستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها على اليد العاملة بمصدرين أساسيين هما :

1.1.3. المصادر الداخلية:

وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب و التوظيف داخل المؤسسة، و عليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

1.1.1.3. الترقية : تعتبر الترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد ، لأن قرار ترقية أي عامل قد يريح البعض و يربك البعض الآخر خاصة إذا أهملت الإدارة وضع معايير و مقاييس موضوعية و عادلة لعملية الترقية و نعني بالترقية " هي عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات أو الحقوق و الواجبات و عادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية" (ماهر عليش محمد: 1979 ص 365).

2.1.1.3. النقل و التحويل:

وهذا يعني عملية نقل الأفراد و تحويلهم من وظيفة لأخرى و تهدف هذه العملية إلى سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد التوازن في الموارد البشرية على أقسام و فروع المؤسسة الواحدة ، ومن أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم" (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص 167).

3.1.1.3. الأفراد السابقون:

"إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين تمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة" (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص 167)، و في هذه الحالة نجد المؤسسة تعود و تربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا، و هي باستخدامها لهذا المصدر تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب و التوظيف، و كذا توفر في تكاليف تدريبهم.

2.1.3. المصادر الخارجية:

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة، و لهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية و ذلك عن طريق:

1.2.1.3. الجامعات و المعاهد :

تعتبر الجامعات و المعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهادتهم ، هذا يعني أن المؤسسات تتقصد الطلبة المتفوقين و تعرض عليهم العمل فيما بعد التخرج مباشرة.

2.2.1.3. عن طريق الإعلان:

يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل العامة للبحث عن اليد العاملة ، و هذا راجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي و المسموع.

3.2.1.3. المؤسسات العمالية و المهنية:

وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق " تأدية خدمات لأصحاب و أرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل" (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص 172).

4.2.1.3. مكاتب التوظيف :

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء أكانت حكومية أو خاصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة.

2.3. مرحلة الاختيار:

"يعتبر عنصر الاختيار من أهم مؤشرات العملية التوظيفية ، فهو يشكل امتدادا طبيعيا لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل" (صلاح الدين عبد الباقي: 2001، ص 141).
و تعتمد عملية الاختيار على الخطوات و الإجراءات التالية :

1.2.3. طلب التوظيف: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية الاجتماعية و العملية لطالب العمل، و يكون هذا الطلب مصمما تصميما علميا.

2.2.3. المقابلة المبدئية : و هي أول لقاء بين المترشح و صاحب العمل و هي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت و تهدف لتصفية عدد من طالبي العمل.

3.2.3. إجراء الاختبارات: و هو أكثر الخطوات شيوعا و استخداما و من بين هذه الاختبارات نجد:

1.3.2.3. اختبار الأداء: و يهدف هذا الاختبار إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.

2.3.2.3. اختبار الذكاء: و تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية و الذكاء و طريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل و صحة اتخاذ القرارات في المواقف المعينة.

3.3.2.3. اختبار الشخصية : و يهدف هذا الاختبار إلى كشف و معرفة جوانب شخصية الفرد و التأكد من مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة.

4.3.2.3. اختبار القدرة على الإنجاز: و يهدف هذا النوع لاختبار مقدرة الشخص على تأدية العمل و خبرته فيه.

4.2.3. **المقابلة الشاملة :** و تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيه تصفية و غربلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين سنجري معهم المقابلات الشخصية و لها عدة أنواع كالموجهة و النصف الموجهة و الغير موجهة.

5.2.3. **التحري عن المتقدم:**تقوم الإدارة بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم و هذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص 218).

6.2.3. الفحص الطبي:

بعد عملية اختبار المتقدمين يخضع كل مترشح للكشف الطبي :

3.3. مرحلة التعيين:

و تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين ، وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم واعتماد كل نتائج المقابلات و الاختبارات ، و تعرف عملية التعيين بأنها عملية " وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته" (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص 195).

فوظيفة التعيين تسعى إلى إيجاد التناسب و التطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة و بين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها، والشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل و توظيفه وتزويده بكافة معلومات المؤسسة و الوظيفة التي قدمت له.

4- **إجراءات التوظيف :** إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذه الإجراءات تتمثل في :

1.4. **تحديد الاحتياجات:** و تعتبر أول خطة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوة العاملة فيها و الذي يسمح بتحديد عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة.

4.2. **فرز الترشيحات :** بعد إعلام المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف و حثهم على إرسال سيرهم الذاتية من أجل القيام بعملية فرزهم.

4.3. **التعيين:** بعد أن يمر الفرد بمرحلتى المقابلة و الاختبارات يصبح مؤهلا لشغل المنصب الشاغر.

بعد عملية التوظيف تأتي وظيفة مهمة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية و هي الوظيفة التي تعني بالتغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد لاتجاه عمله.

II. العملية التدريبية:

تعتبر عملية تدريب و تكوين الأفراد عملية مكملة للعملية التوظيفية فهي تعمل على زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على الأداء الفعال ، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله(صلاح الدين عبد الباقي : 2000، ص 201).

كما عرفه "حسن راوية" بأنه " عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الأفراد" (حسن راوية: 2002، ص123).

فمن خلال هذين التعريفين نلاحظ بأن عملية التدريب هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية و الموهبة للمورد البشري، و التي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية ، و هي تساهم بشكل كبير في تطوير وزيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم" و قد يركز التدريب على الجوانب السلوكية للفرد.

1. أهمية التدريب:

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتبارها الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية المورد البشري و تحسين أدائه، وتبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المنظمة و العاملين و كذا أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية و يمكننا توضيحها على النحو التالي:

1.1. أهمية التدريب للمنظمة : تكمن أهمية التدريب للمنظمة في :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي: إذ يساعد التدريب على زيادة المهارات و كفاءات العاملين و هذا ما ينعكس على الإنتاجية و يساهم في رفعها، و كذا المساهمة في الاستقرار الوظيفي.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو المنظمة.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي التدريب إلى تنشيط مهارات الإبداع و الابتكار و التحديث بما يحقق التميز و رفع الأداء.

1.2. أهمية التدريب للعاملين : تظهر أهمية التدريب بالنسبة لعاملين في النتائج الايجابية التي يحققها العامل و التي تتمثل في الفوائد التالية :

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- يطور التدريب و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور للعاملين.
- يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساعد في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.

1.3. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

- يؤدي التدريب الفعال إلى تحقيق نتائج فعالة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية و تتمثل في :
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- توفير القيادات الإدارية.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

- دعم العلاقات و توثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين بها و تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

2. أهداف التدريب :

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد و سد النقص فيها و ذلك بتحقيق مايلي (المبيضين : 2001، ص 18):

1.2 **تنمية المعارف:** و نركز على تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفق للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل.

2.2 **تنمية مهارات الأفراد :** و يقصد بها المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء العمل و ذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية و أخرى عملية و مهارات سلوكية ، و هذه الأخيرة تعني خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير و بناء علاقات إيجابية في خدمة المنظمة ككل.

3.2 **تنمية الاتجاهات الإيجابية :** و تقوم على صقل اتجاهات الأفراد بحيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (.القيم،، الاتجاهات، المعتقدات، المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة، و القصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية اتجاه العمل، و تفضيل العمل بالمنظمة التي يعملون بها دون غيرها، و تعزيز روح الانتماء و الإحساس بالولاء التنظيمي.

كما أن الغايات الأساسية من التدريب هي تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب.

3. **مبادئ التدريب:** تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ في جميع مراحلها و هي :

1.3 **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين و أنظمة و لوائح المنظمة.

2.3 **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

1.4 **الهادفية :** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية.

4.3 **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية.

5.3 **الاستمرارية :** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمر في جميع النواحي الداخلية و الخارجية.

6.3 **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة بحيث يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

7.3 المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته ، و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.

8.3 مواكبة التطور: و ذلك بان يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

4. أنواع التدريب:

يجب على أي منظمة تحديد سياستها أو فلسفتها في التدريب و هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها و ترغب في التركيز عليها و تستبعد الأنواع الأخرى ، فهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات أمام المنظمة و تنقسم إلى مايلي: (بطرس لطيف لؤي: 2008، ص60)

1.4. تدريب حسب مرحلة التوظيف:

- **تدريب الموظف الجديد** : يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات تساعده في عمله الجديد ، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها بالأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة.

- **التدريب أثناء العمل** : تميل المنظمات في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب بموقع العمل فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين ، و الذي يزيد من أهمية هذا النوع التطور السريع للآلات الذي يجب على المشرف تدريب الفرد مباشرة في مكان عمله.

- **التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة** : قد تتقادم معارف و مهارات الأفراد و بالذات عندما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يستلزم الأمر التدريب المناسب لهذه الحالة.

- **التدريب بغرض الترقية و النقل إلى مكان عمل آخر** : يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للموظف الذي يسير في المكان أو ينتقل إليه، و مثل هذه الاختلافات مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة الحاصلة في المهارات و المعارف.

- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات المتقدمة يتم تدريب العاملين الكبار السن قبل الخروج على التقاعد، و هذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة ، حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة.

2.4. التدريب حسب نوع الأعمال:

- **التدريب المهني و الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية أو الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و تقوم بعض المنظمات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين للحصول على شهادة فنية.

- **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع معارف و مهارات إدارية و إشرافية و التي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

- **التدريب التخصصي:** و يشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، و يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل (حاج عيسى:2002، ص 101)

3.4. التدريب حسب المكان :

- **التدريب داخل المنظمة :** قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان المدربون من داخل أو من خارج المنظمة، كما أن هناك نوعا آخر من التدريب داخل المنظمة ويكون بموقع العمل و هذا النوع يشرف عليه المسؤولون المباشرون بغية تزويد العمال بالمعلومات و المهارات اللازمة لأداء العمل.

- **التدريب خارج المنظمة:** بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة، و يمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بمراكز التدريب الحكومية.

III. العملية التحفيزية :

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد و يجب عليها وضع كل فرد في مكانه المناسب و دفعه نحو العمل بكل طاقته وإثارة الدوافع الكامنة لديه، و هذا لا يتسنى لها إلا عن طريق الحوافز. فالحوافز هي "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته و تحقيق أهدافه (محمد عبد الفتاح باغي : 1986، ص21).

وفي تعريف آخر نجدها تمثل " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجيههم إلى سلوك معين (صلاح الشتواني :1970، ص 420)

وعليه فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يقضي الى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل و التميز في الأداء و يكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها.

1- أنواع الحوافز :

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، حيث تتنوع و تتداخل مع بعضها البعض ، لذا فقد سعى الكثيرون إلى إخضاع الحوافز لعدة تقسيمات تذكر منها ما يلي :

1.1 الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

1.1.1. حوافز مادية : تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية و تحفزه على الإنتاجية وتنمية و تطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء ، و يعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، و تتعدد الحوافز المادي لتمثيل أنواع متعددة أهمها :

أ- الأجر: تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فهي تعتبر " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل" (ابن نوار صالحة: 1995، ص 64) كما يعرف بأنه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي تم بينها" (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، ص 324).

تسعى المنظمات في الدول النامية و المتطورة على حد سواء لتطوير نظام الأجر على اعتباره من أهم الحوافز ووسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية و باعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة مما ينعكس على أدائه.

ب- ملحقات الأجر:

ب 1- ملحقات الأجر المالية: من أهم هذه الملحقات المشاركة في الأرباح أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل و هي نوعان: علاوات أو مكافآت تشجيعية

- العلاوات الدورية: و يقصد بها منح العامل مبلغا معينا من المال يضاف إلى أجره الأساسي، و السبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته و مهارته.

- العلاوات و المكافآت التشجيعية : و القصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ، وتعطي هذه المكافآت على إنجاز معين و من أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الانجاز.

- المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة و توزيعها على العاملين، يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى التنظيمي ، و بهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

ب 2 - ملحقات الأجر العينية:

تتمثل في كل المزايا و الخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة

ج- ظروف العمل المادية الملائمة :

إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب ، و كذا تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه ، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تحقيق التعب و الإرهاق و الملل لدى العاملين، و تقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب و المرض و التمارض (صلاح الدين الشواني : 1987، ص 205، 206)

وهنا نشير إلى أن الأبحاث الحديثة أثبتت أن إنتاجية العامل تتأثر تأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بـ جو العمل و التي تشمل:

1. الإضاءة الجيدة و التهوية المناسبة و درجة الحرارة و الرطوبة المناسبة.

2. الضوضاء والتقليل منها بمختلف الوسائل و اتخاذ الإجراءات الوقائية.

3. زمن العمل حيث يجب ضبط ساعات العمل الملائمة و تحديدها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

د- الخدمات الاجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع و المستوى و لكنها تشترك جميعا في كونها تتميز بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد، و هي تهدف بذلك إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكثر و رفع كفاءاتهم الإنتاجية ، و تمثل هذه الخدمات كل المزايا و الخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة و تقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم ، و تتخذ الخدمات الاجتماعية مظاهر و مستويات مختلفة تتوقف على عدة عوامل كحجم المؤسسة و نوعها و عدد العاملين و ثقافتهم و من أهم مظاهرها نجد خدمات التغذية و خدمات النقل ، الخدمات الصحية. (صلاح الدين الشواني : 1987، ص 198،

هـ- ساعات العمل:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي، و الإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل، و ينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد و ينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له، و لذا يجب على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة و تحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية. (ابن نوار صالحة: 1995، ص66)

1.1.2 الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية ، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة و من بين الحوافز المعنوية التي سوف تقوم بدراستها : التدريب ، القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات. (صلاح الدين الشواني : 1987، ص 207)

أ- التدريب:

يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء و تحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب و أهميته لما يتركه من اثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية، كما أن للتدريب عدة مزايا فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عن طريق زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب.

كما أن التدريب يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد عن طريق اكتساب الفرد للقدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه.
إن تدريب الأفراد يمنحهم الطريقة الجيدة للعمل مما يخفض من حوادث العمل.

ب- القيادة العادلة ذات الكفاءة :

تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (محمد رفيق الطيب: 1995، ص 189)، فالقيادة تعتمد على مفهوم التأثير و تحدد بعض مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره في المرؤوسين.
تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام و تشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، و المرحلة الثانية تتضمن التنفيذ و تشمل النشاطات القيادية التي توجه و تراقب و تفوض و تدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، و يتضمن التقييم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة و تقويم العمل، أخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي.

ج- الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن من أجل تحقيق أهداف المنظمة و يجب عليها توفير جو مناسب من أجل أن تكون كمية المعلومات كبيرة بين المرسل و المستقبل، و هذا ما يزيد من تفاعل الأفراد فيما بينهم، كما أن اشتراك العامل في اتخاذ القرارات تمنحه نوعا من الثقة في النفس ، كما تكسبه ولاء اتجاه مؤسسته لشعوره باهتمام الإدارة به و كأنه شخص مهم بها.

2.1. الحوافز من حيث من تطبق عليهم :

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية و حوافز جماعية

1.2.1. الحوافز الفردية :

وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لانجاز العمل و يطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج و خاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.

إذا مردود العامل هو كمية العمل المنتج حسب القواعد المعمول بها في المؤسسات والتي تحدد لوائح المؤسسة الداخلية، و لهذا فإن العامل يحصل على مكافآت كلما زاد مردوده.

2.2.1. الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس الفرد باعتباره كائنا و مستقلا، و التي تهدف إلى حفز و تشجيع العمل الجماعي، وذلك زيادة إنتاجية و مستوى و كفاءة أداء العاملين كمجموعة (أحمد عادل راشد:1981، ص 306).

فالحوافز الجماعية لاتخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية، تعمل على فرعين القيم الروحية و تشجيع الاتصال المباشر و المستمر و تدفع إلى التعاون بين الأفراد.

3.1. الحوافز من حيث فاعليتها: تنقسم الحوافز من حيث فاعليتها إلى :

1.3.1. حوافز إيجابية : و هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم و كفاءتهم و هي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد و من ثم تؤدي إلى الرضا فالعاملون ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع لذا هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية و يبتعدون عن السلبية. (صلاح الدين الشواني :1987، ص 201)

2.3.1. الحوافز السلبية : و هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من أجل القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن تسيير الإنتاج و أداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد ، و هذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو متوقع منهم و من هذه الحوافز السلبية : (صلاح الدين الشواني :1987، ص 202)

- الخصم من المرتب أو خفضه.

- تأخير الترقية.

- توجيه الإنذار أو التوبيخ

- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ماتكون أكثر فاعلية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي.

ثالثا: نسق تسيير الموارد البشرية " مقارنة نظرية":

شكل العنصر الإنساني أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في المجال التنظيمي ، الذين حددوا مختلف الآليات و الميكانيزمات الكفيلة بتحقيق الكفاءة و الفعالية في السلوك الإنساني في تحقيق كفاية إنتاجية عالية في ضوء الاهتمام بتسيير الموارد البشرية و ما تحوله من وظائف إدارية و تنفيذية لها دور فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية.

I. الإدارة العلمية لتايلور:

لقد دفعت مختلف الظروف و الأسباب المحيطة بالمجتمع الأمريكي ونظام الإنتاج الصناعي على قولبة جهود " تايلور " TAYLOR في توجيه العنصر البشري نحو الأداء الفعال.

فلقد كان لانخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية بسبب طبيعة اليد العاملة التي كانت عديمة الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي و لا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال ، لذلك بدأ تاييلور يفكر في حل هذه المشكلة في إطار الفكرة الآلية التي ترى بأن " العامل ماهو إلا آلة أو ميكانيزم ذو تركيب عقلي غامض يتصل بهذه الآلة (علي عبد الرزاق أجلي 1999، ص46)

إذ ترتبط مجهوداته و قدراته على الأداء بتوفر الحوافز المادية التي تشكل القاعدة الأساسية التي جعلت تاييلور يتجه بفكره و اهتمامه إلى تنمية العنصر البشري و النهوض بمجهوداته لحل مشكلة الكفاية الإنتاجية، لهذا تعتبر الإدارة العلمية مدخلا علميا عمليا اعتمد فيه تاييلور على مختلف الأساليب ووسائل التحليل لتحديد الحركات الضرورية و الوقت اللازم لأداء الأعمال ، فالعمال الذين ينجزون أكثر من المعايير المحددة يتحصلون على أجور أعلى وفق نظام المعدل المتغير للقطعة، و قد لاقت هذه التوجهات انتشارا واسعا حوالي 1914م في مختلف التنظيمات التي طبقت مبادئ الإدارة العلمية ، خاصة في إدارة الأفراد كالاختيار و تدريب العمال ، فمثلا قام مسؤولو الأفراد مثلا بعمل دراسات الزمن و الحركة و دراسات الإجهاد، و طبقوا تحليل العمل ، و أعدوا تحديد و تخصيص العمل و خلقوا برامج الأجور التحفيزية (راوية حسن : 2000، ص17)

يعتبر اهتمام حركة الإدارة العلمية بالعامل على أساس أنه آلة من سلبيات هذا التوجه فقد تجاهل هذا التوجه الجانب الاجتماعي والإنساني للعامل وحط من مهاراته و قدراته ، و هذا ماحدد فشل المنظور التاييلوري في قولبة أهمية تسيير الموارد البشرية في مختلف التنظيمات الصناعية.

II. المدرسة السلوكية:

أثارت المحاولات التنظيمية التي جسدتها جهود مدرسة العلاقات الإنسانية، قولبة الاهتمام من النظرة الميكانيكية للعامل إلى الاعتماد على العوامل الاجتماعية و السيكولوجية في موقف العمل في إطار البحث عن معايير كفيلة بالحد من انخفاض معدلات الإنتاج، التي بلورها انخفاض الروح المعنوية للعمال و زيادة مشكلات العمل الصناعي، فهذا تبلورت جهود " إلتون مايو ELTON MAYO " في شكل مجموعة من التجارب تجسدت في المرحلة الأولى في التحقق من اثر ظروف العمل و متغيراته على كفاية العمل و الإنتاج، و عملت نتيجة هذه المرحلة على توجيه التفكير لأهمية أثر اتجاهات العمال نحو نظم العمل- كنظام الحوافز و الترفيه ، كما جسدت نتائج المرحلة الثانية " بأن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمط من العلاقات اتجاه كل منهم و الأخر و اتجاه رؤسائهم و أعمالهم و سياسة الشركة ككل هي التي تؤثر في إنتاجهم أكثر من غيرهما" (علي عبد الرزاق حليبي : 1999، ص67)

أما المرحلة الثالثة : فقد انطلقت من السؤال " ماهي أنواع الاتجاهات و المشاعر و الاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟

فالاتجاهات و مشاكل العاملين التي تجعلهم يقيمون تنظيما غير رسمي تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج"(علي عبد الرزاق حليبي : 1999، ص68)

عملت جهود و نتائج المدرسة الإنسانية على قولبة جهود التنظيمات الصناعية خاصة في فرنسا فنظم "بارديه" رئيس شركة تقوم بتصنيع أنواع الآلات الاتوماتيكية بتنسيق الموارد البشرية بطريقة تحمل في ثناياها مبادئ المدرسة الإنسانية" فلقد أدخل نظام الإجازات بالأجر المكافآت وفق الأقدمية ، و ابتكر أسلوبا يحفز العمال و يتيح لهم التعاون في إدارة العمل لكسب ثقتهم وتضامنهم (علي عبد الرزاق حلبي : 1999،ص 76).

رغم جهود مدرسة العلاقات الإنسانية فإنه يعاب عليها الكثير من الثغرات المنهجية و النظرية، فقد تجاهل الفروق الفردية للعمال فالحافز المعنوي الذي يحرك شخص ما غير الحافز الذي يحرك آخر، كما رأى "براون BRAOUNE" أن أعمال مايو تمثل وسائل مكررة لتهدئة العمال و جعلهم يشعرون بالرضا من أعمالهم فتزداد إنتاجيتهم و تقل مطالبهم" (علي عبد الرزاق حلبي: 1999،ص 87)

III. مدخل الموارد البشرية :

يشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد على غرار النظرة الكلاسيكية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج و النظرة الإنسانية التي جسدها في كتلة من المشاعر و الأحاسيس.

فلقد أظهرت الأبحاث أن إدارة الأفراد و معاملتها كموارد يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و الفرد في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية و الحاجات الفردية معا، لتطوير نسق تسيير الموارد البشرية وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل:

- الأفراد أهم استثمار، إذ أحسن إدارته و تنميته، يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- السياسات و البرامج و الممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجيات النفسية و الاقتصادية للفرد.
- بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج و ممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة. (راوية حسن : 2000 ،ص 21)

وبهذا كان لمختلف هذه التوجهات النظرية دور واضح في تحديد موقع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، وكذا عقلانية مختلف الوظائف الإدارية و التنفيذية التي تعتمد على كفاءة العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

أولا : الرضا الوظيفي دلالة مفاهيمية :

لا يوجد لحد الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي و أن هذا مازال محل جدل و نقاش كبير ، و يعود هذا في الحقيقة إلى تعدد الجوانب التي يتم تناوله فيها، كما أن وجود تطبيقاته أدى إلى تعدد تعريفاته ، فما يمكن أن يكون رضا عند شخص ما ، قد يكون عدم رضا الشخص آخر.

وقد انعكس هذا كله على تعدد التعريفات، نذكر منها:

- **تعريف هوبوك Hoppuck** في عام 1935 عرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تتظاهر في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد في عمله"
- **تعريف ماسلوووبرتر: Porter-Maslo** إن الرضا الوظيفي " هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية " (محمد سعيد سلطان : 2002،ص 194)
- **تعريف فروم " Vroom** : الرضا الوظيفي هو " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية " (محمد أحمد سليمان:2010، ص 135).
- فمن ما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة الارتياح و إشباع الحاجات و الرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة، فهو يعبر عن ردود ايجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف و غايات الفرد.

ثانيا: التغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي :

يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات تتأثر بها من جهة و يؤثر فيها من جهة أخرى و من هذه المتغيرات :

- **الميل** : هو الوقف الايجابي اتجاه المهنة ، و اهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح .
- **الاتجاهات**: هي مجموعة المشاعر التي يحملها العامل اتجاه عمله، مما يجعله راض عنه.
- **الروح المعنوية**: هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال يقصد تحقيق الهدف، و ترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي.
- **الدافعية** : هي محركات السلوك ، حيث كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كان ذلك مرتبط بالرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال.

ثالثا : العوامل المسببة للرضا الوظيفي :

تختلف مسببات الرضا الوظيفي من مجتمع لآخر من فترة لأخرى ومن فرد لآخر و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

I. العوامل المتعلقة بالتنظيم :

- 1- الأجر : يعتبر الأجر من بين الوسائل المهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين ، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي.
- 2- الإشراف : إن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور لاهتمامه يكسب ولائهم و يحقق رضاهم عن العمل " (أحمد صقر عاشور: 1983،ص 43)
- 3- محتوى العمل : يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل، من مسؤولية و صلاحية و درجة تنوع في المهام التي يتضمنها، فكلما كان العمل مهما في المنظمة ، كلما أحس العامل بأهميته ومن ذلك رضاه عن العمل.
- 4- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ، كما تؤثر جماعة العمل على الرضا و ما يتوقف على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل.
- 5- ساعات العمل: بقدر ما توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت بقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.
- 6- الظروف الفيزيائية : تؤثر الظروف الفيزيائية من تهوية و إضاءة و رطوبة و حرارة و ضوضاء و نظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و رضاه عنها ، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين ، كمعدلات الدوران و العيابات.

II. العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين :

- 1- الجنس : إن العلاقة بين جنس الفرد رجلا كان أم امرأة و بين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة و إنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل، ففي كثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها بالرجل و أدائه و خبراته على أساس القيم الاجتماعية و التصورات السائدة على أن الرجل أفضل من المرأة العاملة و ليس على أساس الخبرة و الأداء الفعلي و هذه الظاهرة السلبية اتجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها ، إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاها عن العمل" (سهيلة محمد عباس: 1979، ص 180)

2- **طول فترة الخدمة** : كلما زاد عدد السنوات التي يمضيها العامل في عمله ، كلما أصبحت لديه خبرة و معرفة و تكيف أعلى للعمل، و هذا ما يجعله أكثر رضا عن عمله، و هذه النتيجة ترتبط بعوامل أخرى ، كمعدلات الفوائد التي يستلمه الفرد مقابل خبرته ، و معرفته المتطورة، وكذلك فرص الترقية المتاحة له، و لكن في بعض الأحيان طول فترة الخدمة لا يؤدي حتماً أو بالضرورة إلى الترقية و هذا ما يجعل العامل أقل رضا عن عمله" (صبري محمد علي : 2004، ص 70)

3- **المستوى التعليمي** : يعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد ، كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه و من ثمة يزداد رضاهم عنه، هذه النتيجة مرهونة و مرتبطة بعوامل عديدة منها مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلقة في الأعمال ذات متطلبات تتناسب مع هذه الكفاءات " (سهيلة محمد عباس: 1979، ص 188).

رابعا: أهمية الرضا الوظيفي :

I. **بالنسبة للموظف** : إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار.
- زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالمورد البشري الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

II. **بالنسبة للمنظمة**: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم
- ارتفاع في الإنتاجية ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوى.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بان وظيفته أشبعته حاجاته المادية و الغير مادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

III. بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع
- يعتبر الرضا الوظيفي باعثا و محركا لطاقت و رغبات الأفراد في العمل كونه يتيح الارتياح النفسي و الاستقرار الاجتماعي للأفراد و هو من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي .

خامسا : خصائص الرضا لوظيفي :

I. تعدد المفاهيم و طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي ، و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها، وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول الرضا الوظيفي (عارف بن ماطل الجريد: 2007،ص 48)

II. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر (كامل مصطفى : 1990، ص 79).

III. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:.

نظرا لتعدد و تعقد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، و من ثمة تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

IV. الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل ، و عن اتساع الحاجات و الرغبات و الطموحات ، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له.

V. الرضا عن العمل ارتباط سياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية" (منال احمد بارودي: 2015، ص 39).

VI. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى.

سادسا: نظريات الرضا الوظيفي :

I. نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو :

لقد قدم أبرهام ماسلو 1954 نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات و التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة ، و أن الحاجات التي لم يتم إشباعها هي التي تؤثر على السلوك ، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد" (منال أحمد بارودي : 2015، ص 39).و أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان ، و أنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات ، و قد صنف ماسلو هذه الحاجة إلى خمسة مستويات حسب أهميتها و هي :

- 1- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي الحاجات الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام ويشترك فيها كل البشر فهي تأتي في قاعدة الهرم.
- 2- **الحاجة للأمان**: و هي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار، ولا يقتصر الشعور بالأمان و الاطمئنان على الكيان المادي فقط بل يتضمن الأمن النفسي و المعنوي.
- 3- **الحاجات الاجتماعية**: و هي احتياج العلاقات الإنسانية، فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود و الحب و أن ينتمي إلى جماعة و أن يكون له أصدقاء، و أن يتصل و يتفاعل مع الآخرين.
- 4- **حاجات التقدير** : و هي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير و عندما يتبع هذا التقدير من الفرد نفسه يكون التقدير ذاتيا ، أما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسيغونها على الفرد و الاحترام الذي يعطونه إياه ، فإن التقدير يكون خارجيا.
- 5- **حاجات تحقيق الذات**: و هي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه إلى آفاق نتيج له أن يكون ماتمكته استعداداته من أن يكون يمارس الأعمال و الأنشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانياته و مواهبه و طاقاته.

و تؤكد دراسات "ماسلو" أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجات الأفراد لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها.

و يلاحظ من التدرج الهرمي للحاجات ما يلي :

- أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا " الفسيولوجية و الأمان " يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة للعاملين، أو ما توفره من تأمين صحي وامن وظيفي (الحاجة للأمان).

- أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق ، عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تعويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.

II. نظرية ماكلييلاند : يرى ماكلييلاند أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات هي : الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الانتماء، فالأفراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم كسب القوة .

إن الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز فإنهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق، و هم يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية، . و ذلك في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، ووضع الأهداف.

أما بالنسبة للأشخاص الذين لديهم حاجة الانتماء فإنهم يجدون في المنظمة فرصة التكوين و إشباع علاقات صداقة جديدة، وهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

تعد نظرية ماكلييلاند بحق نظرية للتحفيز و الدفع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الانجاز بالرغبة في التحديد و التحدي و الابتكار" (معمر داود، 1998، ص35).

III. نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ: تتضمن الفكرة الأساسية في هذه النظرية أنه توجد مجموعتين من العوامل في ميدان العمل، إحداهما تدعى العوامل المحفزة أو الدافعية و هي التي تشكل الرضا الوظيفي ، كالإنجاز و الاعتراف و التقدير و المسؤولية ، و الثانية هي العوامل الوقائية ، و هي تسبب عدم الرضا كالأجر و سياسة المؤسسة، و ظروف العمل و العلاقات بين الرؤساء و الزملاء" (عبد العزيز خوجة، 2005، ص 205).

و لقد كشفت هذه الدراسات عن الدور الأساسي الذي تقوم به هذه العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال ، يدل على وجود حاجات و دوافع لم يتم إشباعها.

فبالنسبة للعوامل الدافعية فهي العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك ، أما العوامل الوقائية فهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله.

فتوافر كل العوامل سوف يؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء و عدم الرضا و انعدامها أو نقصها يؤدي إلى نقص كفاءة الفرد و مردوده.

سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي :

تعتبر عملية قياس و تحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات فهي توفر للإدارة معلومات حول توجهات و سلوكيات الأفراد السلبية و الايجابية و التي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه و رفع إنتاجيته و من أهم الأساليب المستخدمة في قياس و تقسيم الرضا الوظيفي ما يلي :

I. المقاييس الموضوعية: يتم قياسها من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب و ترك الخدمة.

1- **الغياب :** يعد الغياب سلوكا مكلفا بالنسبة للمنظمة ، و ترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية و فقد الإنتاجية و التكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين" (راوية حسن ،2003، ص 176).

2- **ترك الخدمة :** يمكن استخدام معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة و التي تعبر عن الترك الاختياري للعمل سواء بالاستقالة أو عن طريق اللجوء إلى التقاعد المسبق كمؤشر يعبر عن عدم الرضا عن العمل (هبة سلامة : 2008، ص19).

3- **الشكاوى:** وهو الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل...الخ، و بعد هذا الإجراء إعلان عن تذمر العامل و عدم رضاه.

II. مقاييس التقدير الذاتي : و هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة ، الاستقصاءات حيث تعتمد هذه الطريقة على قائمة تحتوي مجموعة من الأسئلة تتضمن عوامل الرضا، كطبيعة العمل و نوعه و ساعات العمل وظروفه و الترقيّة و اتجاهات الإدارة و حرية التعبير و الأجر و الإشراف و زملاء العمل" (جرجيس عمير عباس: 2010، ص236)

ومن الطرق المعروفة و المشهورة نذكر طريقة "ليكرت" حيث نشر ليكرت سنة 1932 موضوعا تحت عنوان **تقنية لقياس الاتجاهات**، أين تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات، بحيث يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته عليها، و هاته العبارات تصف الاتجاه نحو موضوع يراد دراسته، و يطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة تتراوح من واحد إلى خمسة و بحساب الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل عبارة ، يمكن حساب القيمة التجميعية الكلية للرضا الوظيفي" (مبارك بن فالح : 2010، ص 46). و من أشهر المقاييس المقننة لقياس الرضا الوظيفي:

III. مقياس وصف المهنة : و هذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي : العمل نفسه ، الأجر ، فرض الترقيّة ، الإشراف و الزملاء" (..رفاعي محمد رفاعي: دون سنة ، ص 206).

IV. مقياس استبيان مينيسوتا للرضا المهني : و هو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك : كفاءة المشرف ، ظروف العمل ، فرص التقدم، التعويضات ، تنوع الواجبات، مستوى المسؤولية ، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا إلى غير راض جدا " (محمد حسين عبد المحسن: 2013،ص80).

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية

للدراصة الميدانية

أولا : مجالات الدراسة:

I. المجال المكاني:

يمثل المجال المكاني الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة ، حيث أجريت دراستنا هذه بمؤسسة مالية بنكية -بنك الجزائر الخارجي -وكالة المسيلة ، و التي تقع بعاصمة الولاية ، يحدها من الشمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء CASNOS ومن الجنوب حي 206 مسكن ، و من الشرق حي المنكوبين ، ومن الغرب الترقية العقارية دبش.

إن بنك الجزائر الخارجي لوكالة المسيلة يعتبر جزء من شبكة عامة للبنك الخارجي أنشئ بتاريخ 1979/01/01 بموجب الامر 79/204 له صفة بنك ودائع تابع للدولة ككل بنوك الدولة ، إلا أنه أعطيت له مهمة توفير معلومات تجارية للمؤسسات التي تريد إنشاء معاملات خارجية ، كما منحت له مهمة ترقية الصادرات من المواد المصنعة لجميع نشاطات الاقتصاد الوطني خاصة الموارد البترولية.

و في سنة 1988 أصبح بنك الجزائر الخارجي عبارة عن مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية مختصة في تمويل التجارة الخارجية و المشاركة في بنوك اجنبية كما لها حرية عقد التعاملات المصرفية مع البنوك الأجنبية.

فبنك الجزائر الخارجي مدرج ضمن القانون التجاري، كما يخضع لقانون النقد و القرض .

II. المجال الزمني :

في إطار بحثنا تم النزول لميدان دراستنا على مرحلتين :

1- المرحلة الأولى : استغرقت هذه المرحلة يومين من 2018/02/25 إلى 2018/02/26 و التي قمنا من خلالها بإجراء مقابلات حرة مع بعض المسؤولين و الموظفين .

2- المرحلة الثانية : بعد ضبط الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة تمت إجراءات الدراسة الميدانية في الفترة ما بين 2018/03/04 إلى 2018/03/08 ، و فيها قمنا بإجراءات ملاءمات الاستثمارات.

III. المجال البشري أو التنظيمي :

يشغل بالبنك حاليا 20 موظفا من بينهم 7 نساء و 13 رجلا موزعين على مختلف المصالح كما هو

في الهيكل التنظيمي (بنك الجزائر الخارجي ، النظام الداخلي ، 1986)

ثانيا : المنهج المستخدم:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها (محمد شفيق : 1998، ص86).

و في هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وصفا كميًا، حيث يعرفه عبد الفتاح دويدار بأنه " تقرير وصف خصائص موقف معين ، أي وصف العوامل الظاهرة ،

و تعتبر البحوث الوصفية أسهل من حيث فهمها و استبيانها (عبد الفتاح محمد دويدار : 1999، ص 193).

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

لقد استخدمنا في هذه الدراسة أدوات و تقنيات ساعدتنا بشكل كبير في تحصيل علمي يتناسب و المعلومات التي نريد الحصول عليها و من هذه الوسائل نجد:

I. الملاحظة :

تعني الملاحظة في معناها البسيط المشاهدة أو الانتباه على ظاهرة ما، أما الملاحظة العلمية فهي " انتباه مقصود و منظم و مضبوط للظواهر ، أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها و قوانينها" (فاخر عاقل : 1977، ص 84)

فلهذا لم يقتصر استعمالنا لهذه الأداة على مرحلة معينة من الدراسة ، لكننا وظفناها عبر مختلف المراحل الإجرائية للبحث و حسب طبيعة الموضوع المتناول.

وهنا استعملنا لملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة ، و التي تعرف بأنها الملاحظة التي يندمج فيها الباحث مع عينة بحثه و يشاركهم كل أعمالهم و قضاء أوقاتهم وقد تدوم أشهر أو سنوات (رشيد زرواتي : 2002، ص 155).

II. الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل المستعملة بكثرة في البحوث الميدانية من أجل جمع البيانات ، و قد عرفه محمد علي محمد بأنه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.(محمد علي محمد : 1980، ص 339)

و يحتوي الاستبيان على قسمين رئيسيين :

- **القسم الأول :** و نجد فيه معلومات شخصية كالجنس و الحالة العائلية و المستوى الدراسي و الأقدمية.

- **القسم الثاني :** و يحتوي على ثلاث محاور :

• **المحور الأول :** يمثل موضوع العملية التوظيفية كوظيفة تنفيذية لتنسيق تسيير الموارد البشرية و يشمل 13 بند مغلق.

• **المحور الثاني :** يمثل موضوع العملية التدريبية كوظيفة تنفيذية لتنسيق تسيير الموارد البشرية و يشمل على 20 بند مغلق.

• **المحور الثالث:** يمثل موضوع العملية التحفيزية كوظيفة تنفيذية لتنسيق تسيير الموارد البشرية و يشمل على 13 بند مغلق.

وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أنه تم تحكيم الاستبيان من طرف دكاترة أساتذة في قسم علم الاجتماع ، و هذا بعد أن نصحونا بإعادة صياغة بعض العبارات و التحكم أكثر في طريقة طرح الأسئلة ، ثم وافقوا جميعا على صورته النهائية .

III. الوثائق و السجلات الإدارية :

وتعتبر مصدرا هاما في جمع البيانات حول مجتمع البحث وهي مكملة لباقي الأدوات المستخدمة و قد استفدنا منها في معرفة العدد الإجمالي للموظفين إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي للبنك كما استفدنا منها في الاطلاع على بعض القوانين و المراسيم المنظمة للبنك

رابعاً : أسلوب اختيار عينة البحث (مجتمع البحث) وخصائصه :
بعد معرفتنا للحجم الحقيقي الذي تشغله المؤسسة البنكية ارتأينا لاعتماد عملية المسح الاجتماعي لجميع
عمال البنك باعتبار أن عدد مجتمع البحث هو 20 و هو عدد يمكن الإلمام به. ،و بالتالي يمثل مجتمع
البحث عينة البحث للأسباب سالفه الذكر .

الفصل الخامس

علاقة العملية التوظيفية بالرضا

الوظيفي

أولاً: علاقة عملية التعيين بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (1) : يوضح العلاقة بين تعيين الموظف في المنصب الملائم له برضاه عن العمل

إحاط كل موظف بالمنصب الملائم له الرضا عن العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	6	86%	1	8%	7	35%
لا	1	14%	12	92%	13	65%
المجموع	7	100%	13	100%	20	100%

يعرف التعيين بأنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته من أجل تحقيق حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد للوصول إلى نسبة عالية من الرضا الوظيفي، و هذا ما تكشفه لنا المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، حيث أن نسبة 92% من مفردات مجتمع البحث أقرروا بأنهم ألقوا بمناصب عمل غير ملائمة لمؤهلاتهم و كفاءاتهم، و هو ما يفسر عدم رضاهم عن مناصبهم و هم من فئة المكلفون بالدراسات و هو ما يؤكد نسبة التوجه العام المقدره بـ 65% بالمقابل نجد أن نسبة 86% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 6 مفردات و هم من فئة الإطارات ألقوا بمناصب عمل ملائمة لهم ، كما أنهم راضون عن مناصب عملهم.

وعليه نستنتج من إجابات المبحوثين أنها تحمل في طياتها تدمرا من طرف الموظفين على السياسة المنتهجة في طريقة التعيين التي لم يتم احترام الشروط العلمية فيها، و هو ما اصطدم مع إرضاء الطموحات لدى الموظف و نظرتة السلبية لعملية التعيين ، و هو ما يفسر عدم رضاه عن عمله.

ومن هنا نخلص إلى أن عملية تعيين الموظف في المنصب المناسب لمؤهلاته و كفاءته يعتبر عاملا إيجابيا للوصول لحالة الرضا الوظيفي له.

الجدول رقم (2) : يوضح العلاقة بين شروط التوظيف و الرضا عن العمل

شروط التوظيف	مقابلة ميدانية		اختبار الشخصية و الذكاء		المقابلة النهائية		الفحص الطبي		لا توجد أي منها		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	3	50%	0		0		0		4	29%	7	35%
لا	3	50%	0		0		0		10	71%	13	65%
المجموع	6	100%	0	100%	0	100%	0	100%	14	100%	20	100%

تختلف الممارسات الخاصة لعملية التعيين من منظمة لأخرى و قد تختصر لتشمل إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، و قد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين و انتقاء أصلحهم و يتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة.

إن المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه تكشف لنا أن ما نسبته 71% من مفردات مجتمع البحث و التي تمثل 10 مفردات ، و التي أفرت بعدم وجود أي شرط من شروط التعيين، و هذا ما تدعمه نسبة التوجه العام و المقدره بـ 65%، بالمقابل نجد أن نسبة 50% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 3 مفردات و التي أكدت بإجراء المقابلة المبدئية معهم أثناء عملية توظيفه راضون عن عملهم و هو ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدره بـ 35%.

إن عدم الاعتماد على شروط مرحلة اختيار و تعيين الأفراد لشغل مناصب العمل يؤدي إلى اختيار الأفراد الذين لا تتوفر فيهم المتطلبات و المقومات لشغل هذا المنصب أكثر من غيرهم ، و خاصة اختبار الذكاء و الشخصية الذي من خلاله يمكننا من معرفة مدى ملائمة الفرد لطبيعة الوظيفة و طريقة تفكيره لمواجهة مشاكل العمل ، و خاصة إذا كان العمل عملا محاسبيا أكثر منه إداريا، و هو ما أثر على الجو العام داخل البنك فإذا تم تعيين موظف غير كفؤ فهذا سوف يؤثر سلبا على أداء الموظف الكفاء و هو ما استنتجناه من وجود حالة عدم الرضا لدى الموظفين.

ومن هنا نخلص إلى أن عدم تطبيق شروط المراحل العلمية لتعيين الأفراد في وظائفهم يؤثر تأثيرا بليغا في حالة الرضا العام للموظف عن عمله.

ثانيا :علاقة الاستقطاب الداخلي بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (3) : يوضح العلاقة بين الترقية و الشعور بالدافعية و الحماس

الترقية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
الشعور بالدافعية و الحماس						
نعم	12	92%	1	14%	13	65%
لا	1	8%	6	86%	7	35%
المجموع	13	100%	7	100%	20	100%

من خلال الجدول يشير الاتجاه العام أنه يتجه إلى فئة المبحوثين الذين يشعرون بالدافعية و الحماس و يمثلون نسبة 65% وهي مدعمة بفئة المبحوثين الذين تمت ترقيتهم و يشعرون بالدافعية و الحماس ، و هو ما نسبته 92% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 12 فردا ، و الذين ينتمون إلى فئة الأفراد ذو الأقدمية.

بالمقابل نجد أن نسبة 86% من مفردات مجتمع البحث و المتمثلة في 06 أفراد لم يتم ترفيتهم و هم بذلك لا يشعرون بالدافعية والحماس، و هم فئة العمال الجدد.

من خلال إجابات المبحوثين نستنتج وجود حالة من القبول و الرضا عن سياسة الاستقطاب الداخلي المنتهجة في البنك و المتمثلة في الترقية الداخلية ، و هو ما نستنتجه من حالة الشعور بالدافعية و الحماس المنبثقين من حالة الرضا العام عن العمل.

الجدول رقم (4) : يوضح العلاقة بين معايير الترقية و الأداء الوظيفي

معايير الترقية الأداء الوظيفي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	14	100%	5	83%	19	95%
لا	0		1	17%	1	5%
المجموع	14	100%	6	100%	20	100%

تعتبر الترقية من بين المصادر الداخلية لعملية اختيار العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، أي العمال الحاليين و الذين تتوفر فيهم خصائص و مؤهلات تسمح لهم بشغل هذه الوظائف ، و هذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة و الموظف سواء.

و هذا ما تكشفه لنا المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول على أن كل مفردات مجتمع البحث و الذين صرحوا بأن: الترقية تمت على أساس الأداء و الكفاءة ، و هذا ما فسره التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي.

بالمقابل نجد أن نسبة 83% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 05 أفراد يرون بأنه لم تعتمد معايير الأداء الكفاءة في عملية الترقية و مع ذلك فإن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع ، و هذا راجع إلى الجانب النفسي المحض للموظفين ، فدافعية الموظف تتأثر تأثيراً مباشراً بمدى ما يحصل و ما يتوقعه من عمل فهو يطمح لتحقيق المكانة الاجتماعية و الرقي في السلم الاجتماعي بالموازاة مع طموحه و رغبته الدائمة في تولي مناصب عليا ، و كلما حصل على هذه المكاسب كلما كان أدائه أعلى.

من هنا نستنتج أن غالبية العمال راضين عن معايير الترقية داخل البنك باعتبار أن فرص الترقية عادلة في نظرهم.

من هنا نخلص إلى أن البنك يعتمد على معايير الأداء و الكفاءة في الترقية الداخلية من أجل شغل المناصب الشاغرة وهو ماجنب البنك من خلق نوع من الصراعات والنزاعات الوظيفية التي تؤثر على أهداف المؤسسة ، و هو ما اتضح من ارتفاع لمؤشر الأداء الوظيفي الذي ينبع من الرضا الوظيفي للموظف.

الجدول رقم (05) : يوضح العلاقة بين الأقدمية و الترقية

الأقدمية	من 1 إلى 5		من 5 إلى 10		أكثر من 10 س		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج %	%	مج ت	مج %
نعم	3	%33	2	100%	8	89 %	13	65%
لا	6	%67	0		1	11%	7	35%
المجموع	9	%100	2	%100	9	100%	20	%100

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نكتشف أن نسبة 89% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 8 مفردات من فئة ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات أقرروا بأنهم تحصلوا على منصبهم على أساس ترقيتهم و هذا ما تؤكدته نسبة التوجه العام المقدرة بـ 65% ، كما نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 11% من مفردات البحث و الممثلة بمفردة واحدة من فئة ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات أقرروا بأنهم لم تتم ترقيتهم و هذه الفئة هي فئة أمين الصندوق.

- بالمقابل نجد أن ما نسبته 67% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 6 مفردات من فئة أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات، صرحوا بأنهم لم تتم ترقيتهم.
- وعليه يمكن القول بأن البنك يعتمد على الأقدمية كأساس للترقية فكلما كانت أقدمية الموظف كبيرة كلما كانت فرص التكوين لديه كبيرة ، و هذا ما يكسبه خبرة أكبر في مجال عمله و أداء فعالا يسمح له بتقلد مناصب في البنك. (و هو ما يتماشى و نتائج الجدول 04)

ثالثا: النتائج المتعلقة بالعملية التوظيفية :

- كشفت الدراسة الميدانية عن علاقة العملية التوظيفية بالرضا الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة من خلال المعطيات الإحصائية ، فكانت نتائج الفرضية كما يلي :
- إن عملية التوظيف والتعيين في المؤسسة مجال الدراسة بعيدة كل البعد عن معايير و آليات الكفاءة العلمية ، فهي رهينة حسابات و ممارسات بيروقراطية محضه ، تأخذ من الوساطة و العلاقات الشخصية مبدأ لها في إلحاق الموظف بالتنظيم إلى تحديد وضعيته المهنية، و هو ما أثر على رضاهم الوظيفي.

فوجد أن نسبة 71% من الموظفين لم يمر على الخطوات العلمية للتوظيف رغم أهميتها ، فلم تجري لهم لا المقابلة المبدئية و لا اختبارات الشخصية و الذكاء ، و لا المقابلة النهائية، و لا الفحص الطبي الذي يعتبر إجباري و بالتالي هم غير راضون عن عملهم.

إن وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب و مؤهلاته و كفاءته بغية تحقيق حاجات المؤسسة و الفرد معا، يعتبر من الأهداف المرجوة لإدارة الموارد البشرية

لكن و مع نتائج الواقع الامبريقي ، نرى أن البنك لا يراعي مؤهلات و كفاءة الموظف من أجل تعيينه في المنصب الملائم له، الذي يسمح له بالتحكم الجيد و النوعي في عمله، كما يكسبه ميزة التفوق و القدرة على الإبداع و التميز الذي يحد من مؤشرات سلبية في العمل كدوران العمل و التغيب و الأخطاء المهنية. إن عدم ارتياح الموظف في منصبه يكسبه حالة من عدم الرضا عن المنصب و العمل سواء و هو ما

تفسره نسبة 92% من الموظفين الذين التحقوا بمناصب عمل لا تلائم مؤهلاتهم و كفاءتهم .

إن اعتماد البنك على سياسة الاستقطاب الداخلي " الترقية" لشغل المناصب الشاغرة و اعتماده على عماله الحاليين و الذين تتوفر فيهم خصائص و مؤهلات لشغل هذه المناصب، و اعتماده على معياري الأداء و الكفاءة و الاقدمية في الترقية ، وهو ما جنب البنك من خلق نوع من الصراعات و النزاعات الوظيفية، و هو ما أشار إليه .الجدول رقم 3، كما يعتبر حافزا للجدد و الاجتهاد بغية الوصول لأهداف البنك و التقليل من مصاريف التدريب.

- إن اعتماد البنك على سياسة الاستقطاب الداخلي يدخل ضمن أولوياته، و هذا من أجل زيادة المنافسة بين الموظفين بغية ترقيةهم، و هو ما يزيد من ولائهم لمؤسستهم، و شعورهم بنوع من الأمن الوظيفي.

- إن الاعتماد على معايير علمية في الترقية أساسها الأداء و الكفاءة يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي للموظف و هو ما يفسر رضاه الوظيفي الكبير ، (نتائج الجدول 04).

الفصل السادس

علاقة العملية التدريسية بالرضا

الوظيفي

أولا :علاقة تنمية الكفاءات بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (6) : يوضح العلاقة بين أهداف التدريب والرضا عن الأداء بعد التدريب

مساهمة التدريب في الرفع من القدرات و المواهب الرضا عن الأداء	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	15	%79	0		15	75%
لا	4	%21	1	100%	5	25%
المجموع	19	%100	1	%100	20	%100

يتمثل التدريب في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف و المهارات و المواقف والتصرفات التي تمكنهم من الاندماج السريع في المنظمة ، ومن تحقيق أهدافها و هو ما تكشفه لنا المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه بحيث أن نسبة التوجه العام تتجه نحو الموظفين الراضين عن أدائهم بنسبة 75% و فيها نجد أن نسبة 79% من مفردات مجتمع البحث و المتمثلة في 15 فرد أقرروا بأن التدريب الذي حصلوا عليه ساهم في الرفع من قدراتهم و مواهبهم و هم راضون عن أدائهم بعد العملية التدريبية .

بالمقابل نجد أن كل مفردات مجتمع البحث " و المتمثلة في مفردة واحدة أقرروا بأن التدريب الذي حصلوا عليه لم يساهم في الرفع من قدراتهم و مواهبهم و هم غير راضين عن أدائهم بعد العملية التدريبية ، و هو ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدره بـ 25% ، و هو ما يفسر بإقرار مراحل تدريبية جديدة إضافية لهذه الفئة من أجل الرفع من قدراتهم و مواهبهم لعدم التأقلم بين مؤهلاتهم و العملية التدريبية و هذا من بين سلبيات عدم الاستعمال العلمي لمعايير التعيين و شروط و مراحل التوظيف.

ومن هنا نستنتج أن البنك يقوم بعملية تدريبية ذات برامج جيدة تساهم في الرفع من قدرات و مهارات و مواهب الموظفين بغية استعمالها و تطبيقها أثناء العمل و هو ما يكسب العامل التحكم الجيد في عمله و بالتالي رضاه عن أدائه.

الجدول رقم (07) : يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الرضا عن الاداء بعد التدريب

المستوى التعليمي الرضا عن الأداء	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	\	\	1	100%	1	33%	15	%94	17	85%
لا	\	\	\	\	2	67%	1	%6	3	15%
المجموع		\	1	%100	3	%100	16	%100	20	%100

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 94% من مفردات مجتمع البحث و الممتلة بـ15 مفردة و هم من فئة المستوى الجامعي صرحوا لنا بأنهم راضون عن أدائهم بعد تدريبهم و هو ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدرة بـ85%.

بالمقابل نجد أن نسبة 67% من مفردات مجتمع البحث و الممتلة بمفردتين و هم من فئة المستوى التعليمي الثانوي، أقرروا بأنهم غير راضين عن أدائهم بعد العملية التكوينية. ومن هنا نستخلص بأن هناك علاقة بين المستوى التعليمي و عملية التكوين و من ثمة الرضا عن الأداء.

فكلما كان المستوى التعليمي عال ، كلما كانت البرامج التكوينية في المتناول ، و هذا ما يزيد من ارتفاع مستوى أداء الموظف وانخفاض مستوى الأخطاء المهنية و هو ما يكسبه حالة من الرضا الوظيفي. ومن هنا يجب أن توافق البرامج التدريبية المستوى التعليمي .

الجدول رقم (8) : يوضح العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و تطوير الدافعية لأداء العمل

المشاركة في الدورات التدريبية تطوير الدافعية لأداء العمل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	10	91%	6	67%	16	80%
لا	1	9%	3	33%	4	20%
المجموع	11	100%	9	100%	20	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91% من مفردات مجتمع البحث و الممتلة بـ10 مفردات و الذين شاركوا في الدورات التدريبية قد تم تطوير دافعتهم للعمل بعد هذه الدورات و هو ما يؤكد نسبة التوجه العام و المقدرة بـ80% و هم من فئة الموظفين ذو أقدمية.

- بالمقابل نجد أن ما نسبته 67% من مفردات مجتمع البحث ممثلة بـ06 مفردات و الذين صرحوا بأنهم لم يشاركوا في الدورات التدريبية ، و مع ذلك فهم يملكون دافعية أكثر للعمل و هم من فئة الموظفين الجدد ، و هذا نتيجة استشارهم بمسؤوليتهم اتجاه عملهم وانجازهم واثقتهم له رغم عدم اختيارهم من طرف الإدارة لمزاولة التكوين ، كما أنه يعتبر أداة لإثبات الذات من أجل تعيينهم مستقبلا في الدورات التكوينية.

كما نستنتج أن أغلبية الموظفين استفادوا من العملية التدريبية في تطوير دافعتهم لأداء عملهم أكثر لكون هذه العملية ساهمت في رفع معنوياتهم و بث روح الاكتشاف فيهم جعلتهم يكتسبون قدرات جديدة و معارف مختلفة تساعد على مواجهة كل الصعوبات التي يمكن أن تعترض عملهم سواء في الحاضر أو المستقبل و كذا تحقيق كل طموحاتهم

وبهذا نستنتج أن غالبية الموظفين يقرون بأنه كلما كانت المشاركة في الدورات التدريبية أكثر كلما كانت الدافعية للعمل أكبر عن طريق مؤشر الانجاز ، و هذا ما يعرف بالتغذية الراجعة الايجابية .

ثانيا: علاقة عملية تنمية الاتجاهات بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (9) : يوضح دور التدريب في الرفع من الإحساس بالانتماء الوظيفي

أثر التكوين على لوحيات وتصرفات العاملين الانتماء للبنك	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	10	77%	5	72%	15	75%
لا	3	23%	2	28%	5	25%
المجموع	13	100%	7	100%	20	100%

يعتبر التكوين عملية منظمة و مستمرة ، محورها الفرد و تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و قيمة و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية.

من خلال الجدول أعلاه تكشف لنا المعطيات الإحصائية أن نسبة 77% و الممثلة بـ 10 مفردات من مفردات مجتمع البحث ، صرحوا بأن للتكوين أثر على كسب سلوكيات جديدة وهو ما برر زيادة انتمائهم للبنك وهو ما يؤكد نسبة التوجه العام المقدر بـ 75%.

بالمقابل نجد أن نسبة 72% من مفردات مجتمع البحث و المتمثلة بـ 5 مفردات صرحوا بأن الدورات التكوينية لم تؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم ، ومع ذلك فانتمائهم للبنك كبير ، على اعتبار أن هذا الانتماء غريزي فطري ودوما نرجعه لعامل الخبرة و الإقدمية و المستوى التعليمي.

وعليه نستنتج أن البرامج التدريبية للبنك عملت على تغيير اتجاهات الموظفين نحو الأفضل ، و هذا ما جعلهم يكتسبون انتماءا عاليا للبنك و هو ما يفسر رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (10) : يوضح العلاقة بين دور التكوين في تعميق الاداء الجماعي و الرضا عن الاداء

دور التكوين في تعميق الأداء الجماعي الرضا عن الاداء	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
نعم	11	85%	4	57%	15	75%
لا	2	15%	3	43%	5	25%
المجموع	13	100%	7	100%	20	100%

تكشف لنا المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أن نسبة 85% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة في 11 فرد و التي أقرت بدور البرامج التدريبية في تعميق الأداء الجماعي على حساب الأداء الفردي تكون راضية على أدائها و هو ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدرة بـ 75%.

- بالمقابل نجد أن نسبة 57% من مفردات مجتمع البحث ممثلة بـ 4 أفراد قد صرحت بعدم وجود علاقة بين البرامج التدريبية و تعميق الأداء الجماعي ، و مع ذلك هي راضية عن أدائها داخل المنظمة، و هذا راجع لخصائص العمال النفسية وولائم التنظيمي لمؤسستهم، كما نرجعه للمستوى التعليمي الجامعي الذي تتمتع به غالبية مفردات مجتمع البحث.

- ومنه نستنتج أنه كلما كانت العملية فعالة خاصة في مجال تعميق العمل الجماعي على حساب العمل الفردي كلما كان الرضا عن الأداء كبير.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالعملية التكوينية :

- من خلال المعطيات الإحصائية التي كشفت عنها الدراسة الميدانية لعلاقة العملية التكوينية بالرضا الوظيفي فكانت نتائج الفرضية كما يلي :

- يقوم البنك بالعملية التدريبية ذات برامج تكوينية ناجحة كفيلة بتحقيق أهداف العملية، و بالتالي التحكم الأمثل في العمل بالنسبة للموظف و الذي يصبو إلى تحقيق أهداف البنك.

- تساهم البرامج التدريبية في الرفع من القدرات و مهارات و مواهب الموظفين بغية استعمالها و تطبيقها أثناء العمل و تخطي كل الصعوبات التي تواجه الموظف في العمل. و هو ما يكسب الموظف حالة من التحكم الجيد في عمله و بالتالي رضاه عن أدائه خاصة، وظيفته عامة، و هو ما يوضحه الجدول رقم (06) بنسبة 79% من الذين أقررو بمساهمة التدريب في الرفع من قدراتهم و مواهبهم و هم راضون عن أدائهم، و من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 94% حسب الجدول رقم (07).

- تساهم البرامج التدريبية المعتمدة من طرف البنك في تطوير دافعية الموظف لأداء عمله أكثر، لكون هذه العملية ساهمت في رفع معنويات الموظف و بث روح الاكتشاف فيه مما تجعله يكسب قدرات جديدة و معارف مختلفة و سلوكيات تساعده على مواجهة كل الصعوبات التي يمكن أن تعترض عمله سواء في الحاضر أو المستقبل وكذا تحقيق كل طموحاته، و هو ما يزيد من مستوى رضاه عن عمله و هو ما يوضحه الجدول رقم (08) بنسبة 91%.

- تساهم العملية التدريبية في تغيير سلوكيات و اتجاهات الموظفين و طريقة أدائهم من العمل الفردي إلى العمل الجماعي التعاوني وكيفية التأقلم الداخلي مع الموظفين الآخرين ، بغية تحقيق الأهداف الجماعية من جهة و أهداف البنك من جهة أخرى و هو ما يكون دافعا له في عمله للوصول به لأداء فعال. و هو ما يوضحه الجدول (10).

- تكون العملية التدريبية فعالة ، إذا كانت البرامج التكوينية تتطوي على برامج وظيفية و تقنيات العمل كما يجب أن تكون على المستوى الإنساني و خاصة ما تعلق بتطوير الدافعية و تعبير الاتجاهات نحو العمل الجماعي لما له من مزايا على الموظف والمؤسسة.

- تساهم العملية التكوينية من خلال برامجها على إكساب الموظف لسلوكات جديدة إيجابية و إحداث تغييرات محددة فنية و ذهنية على تصرفاته، كعدم التغيب عن العمل و إضاعة الوقت أثناء العمل و الابتعاد عن المؤشرات السلبية داخل البنك و هو ما يفسر نسبة 77% من الانتماء للبنك الذي صرح به الموظفون. و هو ما يوضحه الجدول (09).

الفصل السابع

علاقة العملية التحفيزية بالرضا

الموظفي

أولاً : علاقة سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (11) : يوضح دور التشجيع على طرح الأفكار في الرضا عن الإشراف

التشجيع على طرح الأفكار	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
الرضا عن الإشراف						
نعم	4	66%	2	14%	6	30%
لا	2	34%	12	86%	14	70%
المجموع	6	100%	14	100%	20	100%

إن المشرف الناجح هو الذي يحقق التوازن بين حاجات مرؤوسيه و رغباتهم و متطلبات المنظمة ، فالمشرف هو الذي يقيم توازنا بين مسؤولياته و مسؤوليات الإنتاج ، فإذا اجتمع التآخي بين المشرف و العامل، أمكننا التوصل إلى تكوين فريق يسوده الولاء و يتجسد الأداء.

- فمن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 86% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ12 فرد أقرروا بأن المشرف المباشر عليهم لا يشجعهم على طرح أفكارهم و هو ما يفسر عدم رضاهم عن أسلوب الإشراف المتبع ، و هو ما تؤكد نسبة 66% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ04 مفردات أقرروا بأن المشرف المباشر عليهم يشجعهم على طرح أفكارهم و هو ما يفسر رضاهم على أسلوب الإشراف المتبع داخل البنك، و هو ما يؤكد نسبة التوجه العام المقدر بـ30% و هم يمثلون فئة رؤساء المصالح و ذو أقدميه كبيرة .
- و عليه نستنتج أن عملية التشجيع على طرح الأفكار و تقبلها من طرف المشرف المباشرة تعتبر محفزا معنويا من أجل الوصول إلى حالة من الرضا عن الإشراف و بالتالي الرضا الوظيفي العام.
- فبالنسبة للمشرفين فالخبرة و الأقدمية تلعب دورا كبيرا في نظرهم إلى العمال بحيث أنه كلما كانت أقدمية العمل كبيرة كلما عزز هذا من شعور المسؤولين بتقنتهم في العمل و اندماجهم فيه ، بما أن الأقدمية الكبيرة تلعب دورا في معرفة أكبر لشخصية العامل أكثر من العمال الحديثين و الذين لم تستطع الإدارة أن تكون فكرة كافية عن سلوكهم و شخصيتهم و بالتالي هناك حذر في التعاطي مع اقتراحاتهم.

الجدول رقم (12) : يوضح دور المشاركة في صناعة القرار في زيادة المواظبة في العمل

المشاركة في صياغة القرارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
زيادة المواظبة في العمل	3	100%	16	94%	19	95%
لا	0		1	6%	1	5%
المجموع	3	100%	17	100%	20	100%

تكشف لنا المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 94% الممثلة بـ16 فرد من مجتمع البحث أقرروا بأنهم لم يتم إشراكهم في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في البنك، و مع هذا فهم مواظبون في عملهم و هم من فئة غير رؤساء المصالح و هو ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدرة بـ95% و هذا راجع إلى طبيعة العمل في البنك و الذي يتميز بحساسية مفرطة باعتباره جانب مادي ، وهذا النوع من العمل لا يتطلب مشاركة واسعة في صياغة القرارات ، كما أن المواظبة عند موظفي البنك هي سلوك قيمي وظيفي .

بالمقابل نجد أن كل مجتمع البحث و الممثلة بـ03 مفردات الذين أقرروا بمشاركتهم في صياغة القرارات و أن هذا ما زاد في مواظبتهم في عملهم و هم من فئة رؤساء المصالح .

من هنا نستنتج أن المشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في البنك لا تعتبر حافزا من أجل الزيادة في المواظبة في العمل، وهذا راجع لكون نمط السلطة المتبعة في البنك هو نمط دكتاتوري لا يؤمن بالعمل التشاركي، و على هذا فالموظفين غير راضين عن نمط القيادة داخل البنك و يعتبرون أن المواظبة في العمل مسؤولية فردية و سلوك قيمي .

ثانيا : علاقة سياسة الباب المفتوح بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (13) : يوضح دور سهولة تبادل المعلومات الوظيفية في الزيادة في الرغبة في العمل

سهولة تبادل المعلومات الوظيفية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
الرغبة في العمل	14	78%	2	100%	16	80%
لا	4	22%	0		4	20%
المجموع	18	100%	2	100%	20	100%

يكشف لنا المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 78% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 14 مفردة أقرروا بسهولة الاتصال و تبادل المعلومات الوظيفية و هذا ما يفسر رغبتهم المرتفعة للعمل و هو ما تؤكد نسبة التوجه العام و المقدرة بـ 80%.

- بالمقابل نجد أن ما نسبته 10% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بمفردتين أقرروا بصعوبة تبادل المعلومات الوظيفية ومع ذلك فهم يحوزون على رغبة كبيرة في العمل ، و هذا يرجع إلى الانتماء الوظيفي الكبير للموظف و للسلوك القيمي الذي يتحلى به، كما نشير إلى أنه في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي صعب ، سوف يلجأ الموظف للاتصال الغير رسمي من أجل جلب المعلومة الوظيفية.

- ومن هنا نستنتج أن البنك يعتمد على طريقة و أسلوب سهل في عملية تبادل المعلومات الوظيفية ، و هو ما أدى لتوفر أسلوب الحوار و التواصل و نقل المشاعر من موظف لآخر و هو ما يؤدي لتماسك أعضاء البنك و يساهم في خلق جو من المودة و الاحترام، كما يقضي على جانب كبير من الاستياء و كثرة الغياب ، هو ما يكسب الموظف دافعية كبيرة و رغبة في العمل.

الجدول رقم (14) : يوضح دور وضوح قنوات الاتصال الرسمية في الرضا عن القيادة

وضوح قنوات الاتصال الرسمية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
الرضا عن الاشراف						
نعم	6	86%	1	8%	7	35%
لا	1	14%	12	92%	13	65%
المجموع	7	100%	13	100%	20	100%

يعد الاتصال الأداة الأساسية لنقل المعلومات سواء كان ذلك مباشرة أو غير مباشرة و إما بشكل رسمي تحدده القوانين و القواعد أو في شكل غير رسمي تحدده العلاقات الإنسانية.

- إن المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه تكشف لنا أن نسبة التوجه العام المقدرة بـ 65% تتجه نحو الرضا عن الإشراف.

- بحيث نجد أن نسبة 92% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 12 مفردة تقر بعدم وضوح قنوات الاتصال و هو ما فسره عدم رضاها عن الإشراف ، في المقابل نجد أن نسبة 86% من مفردات مجتمع البحث و الممثلة بـ 06 مفردات يصرحون بوضوح قنوات الاتصال ومع ما يفسر رضاهم عن الإشراف و هم من فئة (رؤساء مصالح).

- وهنا يتضح نوع القيادة المتواجدة في البنك و التي تتجه نحو نمط القيادة الدكتاتورية ، و التي تتسم بعدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية و هو ما يضطر الموظفين إلى تشكيل قنوات اتصال غير

رسمية بغية إيصال المعلومات فيما بينهم و هنا يجب الوقوف عند هذه النقطة لأن الاتصال الغير الرسمي لما له من فوائد فهو لا يلغي أبدا الاتصال الرسمي و عليه نستنتج أن عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية في البنك أثرت سلبيا على مدى رضا الموظفين على نمط الاشراف.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالعملية التحفيزية :

- من خلال المعطيات الإحصائية التي كشفت عنها الدراسة الميدانية لعلاقة العملية التحفيزية بالرضا الوظيفي كانت نتائج الفرضية كما يلي:
- إن نمط السلطة المتبع في البنك لا يؤمن بالعمل التشاركي، و ذلك ناجم لطبيعة العمل، بحيث يعتبر عملا محاسبيا خاضعا لعدة قوانين و اتفاقيات دولية ووطنية لا يمكن تجاوزها، و على هذا الأساس فالموظف لا يعتبر المشاركة في صياغة القرارات كمؤشر للحوافز المعنوية له علاقة بالمواظبة في العمل، لأن المواظبة بالنسبة له سلوك وظيفي قيمي و مسؤولية فردية ، و هو ما نستنتجه من خلال الجدول رقم (12).
- إن نمط الإشراف داخل البنك لا يؤمن بالعمل التشاركي في الأمور التي تخص الموظف في حد ذاته، كما انه لا يشجع على طرح أفكاره وهو ما يوضح نوعية الإشراف الاستبدادية التي لا تؤمن إلا بأفكارها ، و هذا ما يفسر حالة عدم الرضا عن الإشراف داخل البنك من خلال ما نستنتجه من الجدول (11) .
- تعتبر العملية الاتصالية في البنك غامضة و غير واضحة خاصة الاتصال الذي يكون بين الإدارة و الموظف، و هو ما يولد الاستياء و كثرة الغياب، و هو ما يجعل الموظفين غير راضيين عن نمط الإشراف في البنك و بالتالي غير راضين عن عملهم ، وهو ما تستنتجه من الجدول رقم (14).
- بالمقابل نجد أن الاتصال بين العمال فيما بينهم سهل بغية تبادل المعلومات و التواصل فيما بينهم ، ونقل المشاعر من فرد لآخر، و هو ما يؤدي إلى تماسك الموظفين و بالتالي الرغبة في العمل و هو ما نستنتجه من الجدول رقم (13).

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال المعالجة النظرية و الامبريقية لموضوع دراستنا و الذي يتمحور حول الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، ركزنا على العملية التوظيفية والعملية التدريبية ، والعملية التحفيزية وعلاقتهم بالرضا الوظيفي ، فكانت نتائج دراستنا كما يلي :

1- فالبنسبة للعملية التوظيفية ركزنا على عمليتي التعيين والاستقطاب الداخلي ، فالدراسة تمكنت من تحليل واقع العمليتين وعلاقتهما بمؤشرات الرضا الوظيفي و كانت النتائج كما يلي :

أ- إن عملية التعيين في التنظيم مجال الدراسة لا تقوم على الشروط العلمية في التوظيف رغم أهميتها للموظف و المنظمة ، فعدم قيام عملية التوظيف على معايير و آليات الكفاءة العلمية جعل منها رهينة الممارسات السلبية التي تتخذ من الوساطة و العلاقات الشخصية معيارا لها في إلحاق الموظف بالتنظيم ، و من ثمة تحدد وضعيته المهنية، فنجد أن أكبر نسبة من العمال الغير راضين عن عملهم هم الذين عينوا بطرق لا تعتمد على معايير علمية ، و ما يصحب عدم الرضا هذا من مؤشرات سلبية كالتغيب ، دوران العمل و كثرة الأخطاء المهنية و هو ما يعود بالضرر على التنظيم.

1. إن إلحاق الموظف بمنصب عمل لا يلائم كفاءته و قدراته و مستواه ،يؤثر على دافعيته للعمل و من ثمة رضاه عن عمله ، وهذا ما لمسناه في التنظيم مجال الدراسة ، فغالبية الموظفين ألحقوا بمناصب عمل غير ملائمة لهم ، و هم بذلك غير راضين عن عملهم و لا عن الطريقة الفوضوية في عملية التعيين .

2. من هنا نستنتج أن هناك علاقة طردية بين عملية التعيين و الرضا الوظيفي.

ب- تقوم عملية الاستقطاب الداخلي في التنظيم مجال الدراسة وفق مخطط علمي محض مبني على شكل خرائط ترقية توضح فيها الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية بغية تحقيق أهدافها، و هو ما يفسر أن غالبية الموظفين تمت ترقيتهم و هو ما أكسبهم دافعية كبيرة للعمل و طور من أدائهم الوظيفي، و هو ما يدل على احتواء المنظمة على مخزون من المهارات يمكنها من استخدامه في أي ظرف، مما يعود بالمنفعة المتبادلة على الفرد و المنظمة ،و عليه فكلمنا كانت إدارة التنظيم تعتمد على الاستقطاب الداخلي لملء الوظائف الشاغرة بما له من مميزات على حساب الاستقطاب الخارجي ، كلما زاد الرضا الوظيفي للموظف.

3. من هنا نستنتج أن للعملية التوظيفية في التنظيم مجال الدراسة علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي لدى الموظف، فعدم الاعتماد على معايير علمية لعملية التعيين أدى لعدم الرضا بينما هناك رضا على طريقة الاستقطاب الداخلي داخل التنظيم.

2- أما بالنسبة للعملية التدريبية فركزنا على تنمية الكفاءة المهنية و علمية تغيير الاتجاهات و علاقتهم بالرضا الوظيفي و كانت النتائج كالتالي:

أ- إن المعطيات الامبريقية للدراسة كشفت على اعتماد التنظيم مجال الدراسة على العملية التدريبية من أجل الرفع من القدرات و المواهب لدى الموظف و هذا من أجل زيادة تحكمه في عمله ، و كذا زيادة القدرات الإبداعية لديه ، و هو ما يخلق لدى الموظف التحكم الجيد و الكلي لعمله مما يزيد في مستوى رضاه عن أدائه و بالتالي رضاه عن عمله.

4. إن المشاركة في الدورات التدريبية للموظف يكون وفق تحديد الاحتياجات التدريبية من طرف الإدارة ، و من ثمة يصمم البرنامج التدريبي و ينفذ و يقيم ، و هذا كله من أجل الزيادة في كفاءة و مهارة الموظف بغية تشكيل بنية اجتماعية تنظيمية تتميز بالمعرفة و المهارة الفنية لتطوير و بلورة أداء الموظف ، يهدف إلى بلوغ الكفاءة و الفعالية التنظيمية ، كما يزيد من مستوى دافعية الموظف لأداء عمله ، هذه الدافعية تكون مؤثرة على رضاه عن تدريبه خاصة و عمله عامة.

5. و من هنا نستنتج أن البرامج التكوينية تركز على تنمية الكفاءات المهنية للموظف و الرضا الوظيفي.

6. تركز البرامج التكوينية المقدمة من طرف التنظيم مجال الدراسة أيضا على إثارة و تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الأداء الأفضل، و هذا عن طريق التأثير على سلوكياتهم و تصرفاتهم داخل التنظيم و كسبهم لسلوكات جديدة و تعديل أخرى، و هذا ما يعجل زيادة الانتماء الوظيفي لهم.

7. يعتبر تعزيز فكرة العمل بروح الفريق و العمل ضمن فريق عمل تسوده المحبة ، من أهم النقاط التي تركز عليها البرامج التكوينية في التنظيم مجال الدراسة لما له من تأثير مباشر على الفرد ، خاصة من خلال التشجيع الذي يلقاه داخل المجموعة و إكمال النواحي السلبية في الفرد و التعاون من اجل الوصول إلى أهداف المجموعة و الإنفاص من الضغط المفروض على الفرد و هو ما يعود بالإيجاب على التنظيم، لأن أهداف المجموعة من أهداف التنظيم ، و هو ما يزيد من احترافية أداء الموظف التي تصل به الى مستوى عال من الرضا.

8. و من هنا نستنتج أن هناك علاقة طردية بين البرامج التكوينية التي تركز على تعزيز فكرة العمل الجماعي على حساب الأداء الفردي و بين مستوى رضا العامل عن عمله.

9. و عليه فالعملية التدريبية في التنظيم مجال الدراسة علاقة بالرضا الوظيفي للموظف .

3- تعتبر العملية التحفيزية أهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية ، فهي تعتبر مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم، فالعامل تحركه مجموعة من الحوافز المادية من أجل استقرارها لمادي ، كما تحركه مجموعة من الحوافز المعنوية .

10. لكن الواقع الامبريقي للتنظيم مجال الدراسي يقر بأن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تعتبر حافزا للموظف من أجل زيادة مواظبته في عمله ، و هذا راجع لفتاعة الموظف بطبيعة العمل أمحاسباتي الذي يعتبر من الوظائف الجافة الخشبية التي لا يمكن التدخل و إثراء قوانين عملها هذا م جهة ، و من جهة أخرى طبيعة الإشراف البيروقراطي و الاستبدادي الموجود من ناحية عدم التشجيع على طرح الأفكار فيما يخص القوانين التي تسيير الموظفين و هو يفسر عدم رضاهم عن الإشراف.

11. تعتبر عملية الاتصال في التنظيم مجال الدراسة عملية غامضة خاصة العمودية منها، فعدم وضوح قنوات الاتصال يجعل من العملية الاتصالية بطيئة، و هو ما يؤثر على الرسالة و خاصة الأمور الإدارية الخاصة بالموظف، فهي تعرف عراقيل إدارية كبيرة لعدم فهم الموظف اتجاه العملية الاتصالية و كثرة المستقبلين ، على عكس الأوامر البنكية التي تكون سهلة التداول وهو ما أكسب الموظف عدم رضا عن طبيعة الإشراف.

12. إن الاتصال الأفقي بين العمال فيما بينهم حسب الواقع الأمبريقي سهل التبادل وواضح، و هو ما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم ، كذا تبادل الخبرات و التجارب في ميدان العمل و الميدان الاجتماعي و هو ما أكسبهم رغبة كبيرة في العمل نابعة عن رضاهم عن عملهم.

13. و هنا نستنتج أن للعملية التحفيزية بمؤشراتها المشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح قنوات الاتصال علاقة بالرضا الوظيفي.

14. و في الأخير فإن تحقيق الرضا الوظيفي للموظف في المؤسسة مجال الدراسة مرهون بفعالية و عقلانية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب:

I. باللغة العربية :

1. أحمد صقر، عاشور (1983)، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
2. البارودي ، أحمد منال(2015) ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، القاهرة المجموعة العربية للتدريب و النشر.
3. بلوط ، ح الراشد، أحمد عادل(1981)، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت ، دار النهضة العربية.
4. سن إبراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية ، ط1، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية.
5. حليبي ، علي عبد الرزاق(1999)، علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
6. خوجة، عبد العزيز(2005)، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، وهران، دار المعارف.
7. راوية، حسن(2001)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
8. رفاعي، محمد رفاعي(2005)، إدارة السلوك في المنظمات ، مصر ، دار المريخ.
9. صلاح الدين ، عبد الباقي (2002)، الاتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجديدة للنشر و التوزيع.
10. عليش، محمد ماهر(1991)، إدارة الموارد البشرية، الكويت ، دار غريب للطباعة.
11. قيرة، إسماعيل(2007)، تتمية الموارد البشرية، الجزائر ، دار الفجر للنشر و التوزيع
12. كامل، مصطفى (2000)، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
13. محمد أحمد، سليمان (2010)، الرضا و الولاء التنظيمي ، عمان ، زمزم ناشرون و موزعون.
14. محمد سعيد، أبو سلطان(2003)، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الجامعة الجديدة للنشر.
15. محمد عباس ، سهيلة (2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع.
16. محمد رفيق، الطيب(1995)، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف تقنيات، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية.
17. منصور، أحمد منصور(1975)، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات.
18. ياغي ، محمد عبد الفتاح(1986)، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، عمان، دار العلوم الإدارية للنشر.

II. باللغة الفرنسية :

-PIERRE JARDILLIER LA GESTION PREVISIONNELLE 1972.

ثانيا: الأطروحات و الرسائل الجامعية:

1. حاج عيسى ، سيد أحمد (2012)، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر3، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر.
2. داود ، معمر (2004)، تحفيز و مكافئة العامل في النظام الصناعي ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عنابة ، الجزائر
3. الدوسري، مبارك بن فالح (2010)، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسة العليا ، الرياض.
4. سلامة ، هبة (2008)، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة (دراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
5. عبد المحسن ، محمد حسين(2013)، أثر التسويق الداخلي في الالتزام الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي متغير وسيط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
6. غريون، زهية(2007) ، التحيز و أثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.

ثالثا: مجلات :

1. بطرس ، لؤي لطيف (2008)، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين " مجلة الإدارة و الاقتصاد، الأردن، ع71
2. جرجيس ، عمير عباس(2010)، الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة للعينة في مستشفيات مدينة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 97.

رابعا : المؤتمرات و الأبحاث :

3. بن نوار، صالح(2005) ، الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ، كلية علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
4. المبيضين، عقلة محمد (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. مرزاق ، احمد (2008)، التوظيف في المؤسسة الأجنبية و آثاره على تكيف العمال الجزائريين ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر ، الجزائر.

6. هاشم، زكي محمود(1989) ، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت.

خامسا: الوثائق و السجلات الإدارية:

1. بنك الجزائر الخارجي ، النظام الداخلي ،1986.

المسألة الحقة

الاستمارة النهائية:**I. معلومات عامة:**

1. الجنس : ذكر أنثى
2. الحالة العائلية : متزوج مطلق أرمل أعزب
3. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الأقدمية في العمل: من 1-5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. الرتبة :

II. الوظائف التنفيذية:**أ- التوظيف :**

6. كيف علمت بوجود وظيفة بالبنك :
- الحضور شخصيا للبنك
 - مساعدة أحد أفراد العائلة أو صديق
 - إعلان صحفي
 - اتفاقية مع المدرسة العليا التي درست بها
 - أخرى حدد.....
7. كيف تم توظيفك : على أساس الشهادة عن طريق الامتحان توظيف مباشر
8. أثناء مرحلة التجريب من كان المكاف بإدماجك:
- المشرف المباشر - مسؤول الموارد البشرية
 - زميل لك في العمل - اندماج ذاتي - دليل الوظائف
9. هل تمت مراعاة الشروط التالية أثناء التوظيف:
- مقابلة مبدئية نعم لا
 - اختبار الشخصية أو الذكاء نعم لا
 - المقابلة النهائية نعم لا
 - الفحص الطبي نعم لا
 - لا توجد أي منها
10. هل تم تعريف البنك لك أثناء تعيينك : نعم لا

11. هل عملت بالبنك عن طريق عقد مؤقت : نعم لا
12. هل يحرص البنك على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يتناسب مع مؤهلاته و ميوله و اهتماماته :
نعم لا
13. إذا كانت الإجابة بنعم هل تشعرك هذا بالرضا اتجاه عملك نعم لا
14. هل يوجد تناسب بين مؤهلك العلمي و خبراتك و درجتك الوظيفية : نعم لا
15. هل حصولك على منصبك تم على أساس ترقية : نعم لا
16. هل الترقية تمت على أساس الأداء و الكفاءة : نعم لا
17. هل حصولك على ترقية تشعرك بالدافعية و الحماس : نعم لا
18. هل عدم الاعتماد على أسس موضوعية في الترقية يؤثر على أدائك الوظيفي : نعم لا
- ب- التكوين و التدريب
19. هل خضعت لفترة تدريبية : نعم لا
20. في حالة الإجابة بنعم كم دامت..... :
21. هل تلقيت تكوينًا من طرف البنك : نعم لا
22. مانوع التكوين : تطبيقي نظري معرفي
23. هل استفدت من هذا التكوين في تحسين مستواك المهني : نعم لا
24. هل ساعدك التكوين في الترقية : نعم لا
25. هل ساهم التدريب في رفع قدراتك و مواهبك : نعم لا
26. كيف تم اختيارك لإجراء الدورة التكوينية :
شخصي تعيين من طرف الإدارة مسابقة أو اختيار
27. هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه طور دافعتك لأداء عملك أكثر : نعم لا
28. في حالة نعم كيف.....
29. هل ساهم التدريب في التخفيض من معدلات الأخطاء المهنية بالنسبة لك ؟ نعم لا
30. ما هو رأيك في أساليب لتدريب التي استخدمت ؟ ممتازة جيدة مقبولة
31. هل توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك ؟ نعم لا
32. هل نفذت مهامك و واجباتك بشكل جيد بعد تدريبك ؟ نعم لا

33. هل ساعدتك التدريب الذي تلقيتَه في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل : نعم لا

34. هل اثر التكوين على سلوكيات وتصرفات العاملين في البنك : نعم لا

35. هل يعمل التكوين على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي : نعم لا

36. هل يشعر العاملون بالرضا على أدائهم بعد تدريبهم : نعم لا

37. هل تعتقد أن التدريب جعلك تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك : نعم لا

38. هل تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بالانتماء للبنك : نعم لا

ج- التحفيز

39. هل يشجعك المشرف على طرح آرائك : نعم لا

40. هل نمط الإشراف المطبق يناسبك : نعم لا

41. هل تم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في البنك : نعم لا

42. ما أهمية هذه المشاركة في رأيك : التقدير رفع الروح المعنوية الشعور بالرضا

والاستقرار

43. هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة مواظبتك في العمل : نعم لا

44. حسب رأيك ، هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف البنك : نعم

لا

45. هل اتصالك بمسؤولي الإدارة العليا بغاية السهولة : نعم لا

46. هل قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة؟ نعم لا

47. هل إطارات الإدارة يتصلون ميدانيا بالعمال : نعم لا

48. اتصالك بزملائك سهل : نعم لا

49. هل تبادل المعلومات الوظيفية سهل بين زملائك : نعم لا

50. هل اتصالك بزملائك يكسبك الرغبة في العمل : نعم لا

51. هل مشرفك يكسبك الرغبة في العمل : نعم لا

الهيكل التنظيمي

