



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: تنظيم سياسي وإداري
تخصص: إدارة وحكامة محلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي
إعداد الطالب (ة): زينب محرز
تحت عنوان:

دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر

- دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة):
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د. محمد بلعسل :
مناقشا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2017 / 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي قدرني لإنجاز هذا العمل المتواضع
ووفقني على إتمامه.

أشكر الأستاذ: "**محمد بلعسل**" الذي لم يبخل عليا بمعلوماته
القيمة ونصائحه وتوجيهاته وإرشاداته وحسن متابعته لي التي
مهدت لي الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع.
كما نوجه الشكر لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من
بعيد طيلة مدة انجاز وإعداد هذه الرسالة.



الإهداء

إلى والدي الكريمين انعم الله عليهما بالصحة والعافية،

إلى زوجي الغالي "عبد القادر"

إلى ولدي الحبيين "ميرال" "يونس"

إلى صديقتي وزميلاتي

اليوم جميعا أهدي هذا الجهد المنواضع

تيتيتي



مقدمة

شهد العام خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات والمنظمات الإدارية العامة أو الخاصة اقتصادية كانت أو الخدمية، مما ولد عالم جديد هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية والتطورات التقنية الهائلة، والتي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وصنعت أنماط تنظيمية جديدة وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيما وأفكار جديدة، فقد أصبحت المنظمات أكثر مرونة، وأسرع استجابة للمستهلك وللظروف البيئية وتخطت إشكالية الزمان والمكان في إطار التواصل والتفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة واعتمادها الآلية أساسا في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء وتعتمد الإستراتيجية فكرا ومنهجيا في سبيل تحقيق أهدافها بدرجات عالية من التفوق والتميز هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف للتجديد وطمح لأن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المنظمة وصياغة إستراتيجياتها المختلفة، تفكر عالميا وتعمل محليا.

لذلك نجد هناك اتجاه متزايد لدى المنظمات في القطاعين العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنظمة ومستوى إنجازها وبالتالي الرفع من قدراتها التنافسية، كما أصبح التدريب نشاطا يتميز بالاستمرارية و يعد جوهريا للأنشطة التي تقوم بها المنظمة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها و حاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة ،و من هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب في المنظمات أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم من العائد المكتسب من هذه العملية و التي تتمثل في تنمية قدرات الموارد البشرية ،حيث يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق فهو ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، و من هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و

الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل¹ وذلك من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء، وليعتمد أداء الموظف وكفاءته على عنصرين أساسيين وهما قدرته على العمل ورغبته فيه.

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

01- أهمية وأهداف الدراسة:

أ- أهمية الدراسة:

هناك خلط كبير بين التدريب والتنمية الإدارية، غير أن هناك فريق من الباحثين في المجال الإداري يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته والمعنيين به، غير أنه مع تطور الفكر الإداري والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات كان لابد من وضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين حيث يرى البعض أن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية والمهنية، ولكن البعض يرد على ذلك بأن التدريب قد يشمل أيضا الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوسط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم

لهذه الدراسة أهمية كون المنظمات وتعتمد اعتماد كلياً على كوادرها البشرية الذين يتعاملون مباشرة مع المواطنين في مجال الخدمات الإدارية و التجارية وكذلك أهمية وجود الخطط والبرامج الترفيحية لإعداد هذه الكوادر مما يتلاءم وظروف

1 - فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006)، ص



هذه المنظمات وإمكانيتها، ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين وتطوير الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ب- أهداف الدراسة:

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف سواء من الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة وانطلاقا مما تكتسبه من أهمية ارتئينا تحديد جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها ضمن خطوات البحث نذكر منها الأهداف العلمية والعملية.

- الأهداف العلمية:

محاولة التعرف على طرق وأنماط وأساليب العملية التدريبية باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير متربص أو الموظف، أيضا الوقوف على أهم الصفات والمميزات التي يجب توفرها للمتربصين أو الموظفين الموجهين للعملية التدريبية بالإضافة إلى محاولة التعرف بدقة على مفاهيم الرضا الوظيفي وأهم خصائصه وأبعاده وفهم أهم الأساليب والطرق التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتعرف على واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية.

- الأهداف العملية:

وتتمثل أهداف العملية في هذه الدراسة في التعرف على دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي، وأيضا معرفة قدرات المؤسسات التدريبية وتجاوز معوقات العمليات التدريبية وتذليل صعوباتها، من أجل وضع خطط وبرامج ناجحة وطموحات تخدم الموظف والمؤسسة معا وذلك من خلال معرفة أهم الأساليب التي يعتمد عليها المدربين في خطط وبرامج العملية التدريبية وإبراز واقع العملية التدريبية في المؤسسة الجزائرية.

02- أسباب اختيار الموضوع:

لأي باحث في أي مجال سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أو إداري أسبابه الخاصة التي تدفعه لاختيار الموضوع معين دون غيره من المواضيع فمنها ما هو موضوعي

ومنها ما هو ذاتي ومن الأسباب الذاتية التي جعلتني أختار البحث في موضوع التدريب سواء كانت هذه العملية إدارية أو تقنية هو طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية نذكر مها:

- الرغبة والميل الشخصي في معالجة دراسة مواضيع التدريب الإداري كوني موظفة إدارية، وكما أنا المؤسسة التي أعمل بها هي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حيث يستقبل سنويا متربصين من مؤسسات مختلفة قصد ترقية في مناصب أعلى.

- باعتبار أن موضوع التدريب الإداري ورضا الموظفين أكثر المواضيع التي لقيت الاهتمام متزايد من طرف الباحثين في الميادين الاقتصادية والإدارية.

- ندرة الدراسات والبحوث الأكاديمية في مجال التدريب والرضا الوظيفي بالجامعات الجزائرية وكذا فتح المجال لدراسات أخرى تتعلق بهذا الموضوع.

- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمراجع عن دور العملية التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي.

03- الإشكالية:

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثمارا في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل ايجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام ورضا العاملين بشكل خاص، حيث يعد رضا العاملين وقدراتهم ودعمهم من العوامل التي ترفع من الأداء التنظيمي، والمعلوم أن الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة على قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين عملية التدريب والرضا الوظيفي يجعلنا

نطرح الإشكالية التالية:



كيف يساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بكل من التدريب والرضا الوظيفي؟
- 2- هل يمكن اعتبار التدريب عامل تحفيزي لتحقيق الرضا الوظيفي مما يساعد الموظف على تنمية قدراته العلمية؟
- 3- كيف يمكن اعتبار العملية التدريبية شرطا أساسيا لتحقيق التنمية على مستوى الإدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للموظفين؟
- 04- **حدود الدراسة:**

هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة العلمية وذلك بسبب طبيعة الموضوع ومنهجية الدراسة المستخدمة فيه والنتائج التي سوف يتم الوصول إليها بمشيئة الله تعالى.

ومن منطلق أن تحديد الإطار الموضوعي والمكاني والزمني يجعل من نتائج هذه الدراسة تتسم بقدر كبير من الدقة والموضوعية، الشيء الذي يلزمنا ذكر هذه المحددات وهي كالتالي:

- الحدود الموضوعية:

لقد صارت العملية التدريبية والرضا الوظيفي إحدى مواضيع الساعة والهامة في التنمية الإدارية حيث أصبحت تحتل حيزا مهما من برامج المؤسسات وإدارة الموارد البشرية الجزائرية والتي صنفتها كأحد أهم الأولويات في السياسة العامة، لذلك تم تركيز في دراستنا هذه على دور العملية التدريبية في تحقيق لرضا الوظيفي.

الحدود المكانية: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بالمسيلة.

- الحدود الزمنية: يتم تحديدها أثناء الدراسة 2014-2018.

05- فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفرضيات واختبار صحتها أو خطئها من أهم المراحل المنهجية عند تخطيط البحوث في علم الاجتماع وعلوم السياسية ذلك لأن مجموعة الفرضيات ما هي في حقيقة الأمر إلا صورة دقيقة للمشكلة قد أخذها الباحث من جميع جوانبها بحيث تعطي في مجموعها تفسيراً صادقاً للمشكلة البحث هذا بعد تحقيقها وهنا يمكن اعتبار الفرضيات وسيلة مهمة للربط بين نتائج دراسة معينة وتحليل مواقف أخرى وهكذا فالفرض يبدأ دائماً في ذهن الباحث عن فكرة متخيلة تضع أساس الدراسة وهو ما يتطلب صياغة دقيقة له يمكن القطع فيها برأي محدد ودقيق ويتوقف على طبيعة المشكلة ومدى فهمنا لها¹ لذلك استئارنا بشكل كبير أسئلة الدراسة الأمر الذي حفزنا على تصميم وصياغة عدد من الفروض بهدف طرحها للمناقشة وأملا في تحقيقها ميدانياً وتتمثل هذه الفروض في:

- 1- يمكن اعتبار التدريب عامل تحفيزي لتحقيق الرضا الوظيفي مما يساعد الموظف على تنمية قدرته العملية.
- 2- تعتبر العملية التدريبية شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية على مستوى إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للموظفين.

06- الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من أهم المراحل المهمة في البحث فالباحث عندما يضع تصوراً محدوداً لدراسة فإن هذا التصور لا ينبع من الفراغ، بل هو نتاج دراسات وأبحاث سابقة تحتاج لتكملة أو إثراء فيها من عدة جوانب مختلفة قد تكون غابت في هذه الدراسات وبالتالي وجب على الباحث الرجوع لهذه الدراسات التي تناولت الموضوع بالشكل المباشر وغير المباشر، وفي دراستنا نبحت

¹ - عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2 الجزائر: ديوان المطبوعات العلمية، 1999، ص150.

عن دور العملية التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي لذلك نطرح أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من مختلف الجوانب ومن أهمها:

- أهمية وتأثير التدريب على أداء الفرد والمؤسسة في الدراسة أجرتها جامعة هارفاد عام 1965: أظهرت أن العالم سيمر على مدا الخمسين سنة التي تلي هذه الدراسة بحالة من التغيير أسرع من أي وقت مضى، وأظهرت هذه الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية التي تمتلك السرعة الكافية لمواكبة هذا التغيير لا تستطيع الاستمرار في المنافسة، وحددت هذه الدراسة أنه يجب أن تصاحب السرعة قدرة على الإبداع والابتكار للأفراد القائمين على رسم سياسات هذه المؤسسات في المستقبل القريب والبعيد.

وبعد أن أصبحنا نعيش هذا التطور على أرض الواقع الذي فرضه النظام العالمي الذي يقود هذا التغيير أصبحت المؤسسات تحتاج إلى فلسفة جديدة تجعلها قادرة على تطوير أداء الأفراد (أهمية التدريب للموظفين) القائمين على رسم استراتيجيات الأداء لتلك المؤسسات.

وقد أنتجت عمليات التطوير فلسفة جديدة تساعد الشركات على تطوير أداء الأفراد الذي يتكون منهم جسد هذه المؤسسة تحت مسمى التدريب.

- دراسة أجراها عبد الوهاب (عبد الوهاب، 1985) بعنوان التدريب والتطوير (مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات).¹

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى احتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب في المواضيع التالية:

- وظيفة التخطيط وتحديد الغايات والهداف.
- تفويض الصلاحيات.

1 - عبد الوهاب، علي محمد، التدريب والتطور - مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة، 1981.

• العلاقات الإنسانية.

• وظيفة الرقابة.

• وضع السياسة العامة للتدريب.

- دراسة: قام بها (سورنسن، 1958) بعنوان: "تقويم مدى فاعلية برنامج تدريبي عن طريق قياس النشاط الوظيفي" أجراها برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة "بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال إلكترونك وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك أثرا إيجابيا لتنفيذ البرنامج التدريب على سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجرى على وجه التشابه والاختلاف في التغيرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع الغير المشاركين في البرنامج.

07- المنهج والمقاربات:

للإجابة عن الإشكالية يجب إتباع خطوات البحث العلمي القائمة على توظيف مناهج البحث العلمي والتي يتم اختيارها على أساس أهداف الموضوعية للبحث وطبيعة الموضوع والهدف المرجو منه، وللحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع نعتمد على مجموعة من المناهج و المقاربات التي تساعدنا في تحليل ودراسة هذا الموضوع.

- **منهج دراسة حالة:** وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو وحدة أو نظاما اجتماعي وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها والمنهج

الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، حيث يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بالشكل العلمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو لمشكلة اجتماعية.

- **المنهج التاريخي:** هو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث والحقائق الماضية في فحصها وتحليلها وتأكيد من صحتها وفي عرضها وترتيبها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والنتائج منها والتي لا تقف فائدتها على فهم أحداث الماضي فحسب بل تتعداه إلى المساعدة في تفسير الأحداث والمشاكل الجارية وفي توجيه التخطيط بالنسبة للمستقبل.

08- تبرير الخطة:

ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي، أين عالج الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتدريب، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا من خلالها تعريف التدريب وأهم أنواع وذا أهميته وأهدافه في المبحث الأول، في حين تطرقنا إلى أهم وسائله وطرقه في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد عرجنا على أهم مبادئ وشروط التدريب.

أما الفصل الثاني: فقد خصصناه لمفهوم الرضا الوظيفي والذي قسمناه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث أساسية، تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لأهمية وعناصر الرضا الوظيفي، في حين تكلمنا عن مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وكذا أساليب تحقيقه في المبحث الثالث.

في حين تم تخصيص الفصل الثالث: للجانب التطبيقي والميداني للدراسة من خلال قياس علاقة التدريب بالرضا الوظيفي في مؤسسة التكوين المهني المتخصص بالمسيلة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للتدريب

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم التدريب .

المطلب الأول: تعريف التدريب و أهم خصائصه .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب .

المطلب الثالث: مبادئ وشروط التدريب .

المبحث الثاني: وسائل وأنواع وطرق التدريب .

المطلب الأول: وسائل التدريب

المطلب الثاني: أنواع التدريب .

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب .

المبحث الثالث: نظريات التدريب .

المطلب الأول: نظرية التعلم في التدريب .

المطلب الثاني: النظريات السلوكية .

خلاصة الفصل:

تمهيد:

إن مهمة إدارة الأفراد لم تعد تقتصر في وظيفة الاختيار والتعيين وتقييم الأعمال وغيرها، بل تعدت إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، بتنمية معارفهم وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء أعمالهم عن طريق التدريب، والذي بدوره يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، وما يلاحظ على التدريب أن الكثير من المؤسسات تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق الميزة التنافسية.

لذا وجب توضيح مفهوم التدريب وخصائصه وأهميته وأهدافه في المؤسسة وطرق التدريب والأساليب المستعملة في البرامج التدريبية ومراحلها ووصف بعض المعوقات التي تواجهها إضافة إلى طرق تحسين وتقييم هذه البرامج وهو ما تناولناه في هذا الفصل، حيث يكون هدفنا الرئيسي إيضاح الأهمية الكبيرة للتدريب عموماً والبرامج التدريبية خصوصاً وذلك بهدف الوصول إلى أداء جيد.

كما يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نواجهها.

وسنتعرف أكثر في هذا الفصل على ماهية الرضا الوظيفي، وخصائصه وأهميته وعوامله، وأهم الأساليب المؤدية إلى تحقيقه.

المبحث الأول: مفهوم التدريب.

المطلب الأول: تعريف التدريب و أهم خصائصه.

أولاً: تعريف التدريب.

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن ثمة أصبح من المساهمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتج سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدماتي خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغييرات التكنولوجية والتحويلات التي شهدت تقدم العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة.

لهذا اختلف الكثير من العلماء في تعريفهم للتدريب فيرى **علي السلمي** "أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.¹

بينما عرفه **حسنين حسين محمد** "على أنه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.²

كما عرفه **حسن أحمد الطعاني** "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم.³

ومن خلال هذه المفاهيم يتضح لنا أن التدريب يركز على اكتساب الفرد معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوكه وتحسين أدائه في العمل، فهو عملية مستمرة منذ دخول الفرد إلى العمل على اختلاف مسمياته الإدارية إلى خروجه في سن التقاعد.

1 - علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص 06.

2 - حسين محمد حسنين، التدريب لغير المتدربين، ط1، عمان، الأردن: مطبعة نهر، 2002، ص 15.

3 - حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 15.

ثانياً: خصائص التدريب.

هناك العديد من المزايا والخصائص التي يمكن الحصول عليها من وراء التدريب وعلى سبيل المثال:¹

- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.

أولاً: أهمية التدريب.

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج فهو اتفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو للاقتصادي والاجتماعي.

وتتمثل أهميته كذلك في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية.²

* بالنسبة للمنظمة:³

تظهر هذه الأهمية كما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

1 - علي تايه مسعود، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد -"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص 56.

2 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 51.

3 - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء، 2000، ص 52.

- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- * بالنسبة للأفراد العاملين: ¹
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- يعمل على تنمية مهارات وقدرات المتدرب كالتعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات والقدرة على تنظيم العمل والإفادة في الوقت.
- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة.
- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة.

* بالنسبة للتطوير للعلاقات الإنسانية: ²

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، القاهرة، دار العلمية، دار الجامعية، 2000، ص 2214.

2 - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثانياً: أهداف التدريب.

تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- **الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كمية وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

- **الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر في كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة المخاطر.¹

- **الرفع من معنويات العاملين:** حيث إن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد إن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، ويزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

- **مساعدة العاملين:** على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

- **تنمية العاملين:** للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

- **تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل.

- **رفع مستوى الأداء:** والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.²

1 - إبراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1958، ص 124.

2 - حنفي عبد الغفار، عبد الباقي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعة، 1988، ص 23.

المطلب الثالث: مبادئ وشروط التدريب.

أولاً: مبادئ التدريب.

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة سواء موجودة في عقول الموظفين في المؤسسة أو في فضاء معلوماتها وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصحتها ومن بين هذه المبادئ التوجيهية ما يلي:

- تنمية دوافع الأفراد للتعليم حيث انه من الضروري تنمية رغبة الفرد في التعلم بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة.¹

- ضرورة تناسب التدريب مع الحاجة الفردية للمتدربين حيث يحتاج المشرف قبل تدريب فرد ما على أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرف وحينئذ تتضح جوانب النقص وعلى مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف أو الإرشاد بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة للتدريب.

- ضرورة الممارسة الفعلية للفرد أي لا بد من تطبيق ونقل ما تعلمه إلى الواقع الفعلي مما يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه كما يساعده التطبيق على تقليل وتقليص الأخطاء أو نسيان ما تعلمه الفرد لهذا هناك ثلاثة طرق هي:

1. التطبيق الكلي لما تعلمه الفرد أي تطبيق جميع أجزاء ومحتويات العمل الذي تدرب عليه الفرد.

2. التطبيق الجزئي وذلك بتقسيم العمل إلى أجزاء ومحاولة تطبيق كل جزء بشكل منفصل عن الآخر.

3. تقسيم العمل إلى أجزاء وتطبيق كل جزء بالتعقب وبصورة تدريجية أي في المرحلة الأولى يكون تطبيق لجزء ومن ثم لجزئين ثم لثلاثة.

1 - الفارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2003، ص 184.

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن تدريب الجميع اقل تكلفة لكن اختلافات الأفراد من حيث مستوى الذكاء ولاستعداد يدعو إلى بناء برامج التدريب حيث تتلاءم ولاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية.

- التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

أ- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض التكاليف وتحسين النتائج وتخفيض الوقت اللازم لأداء العمل.¹

ب- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

التدريب نشاط رئيسي ومستمر والقصد منه هنا أن التدريب ليس أمر أكملها تلجا إليه الإدارة ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بالمواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد لتسند إليه الوظيفة ثم احتمال قوي للنجاح في تنفيذ واجبات الوظيفة بعد ذلك تأتي عملية الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تدريبية أولية.

ثانياً: شروط التدريب.

لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط أساسية متمثلة فيما يلي:

- يجب أن يتناسب التدريب مع حاجات الأفراد، حيث يحتاج المشرف قبل تدريب شخص ما في أداء نوع من العمل.²

- يجب أن يتم التدريب تحت إشراف مشرف كفى، حيث أن هذا الأخير يكون دائماً وثيق الصلة بعماله، وعمل مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات ولأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.

1 - علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص 284.

2 - عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، 1987، ص 181.

- يجب أن يكون التدريب مخططاً، مجدولاً، ومنفذاً حسب منهج يجب أن تحتوي فيه خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يكون من أجل شخص معين - كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب، ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل المطلوب، أو عندما تنفذ الخطة يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة.

- يجب أن يتساوى التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تحمله فكلما كان معدل التدريب بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم، كلما كان الفارق أكبر والتدريب الذي يتم وفق معدل يناسب القدرة على التعلم ليس محبذاً فحسب، بل هو ضروري عند الأفراد الذين بإمكانهم التعلم عندما يكونهم احد على كيفية القيام بالعمل.

- يجب أن يكون للأفراد رغبة في التعلم قبل قبولهم بالتوجه إلى التدريب، وهذا راجع لأشخاص لديهم المعرفة والاهتمام ويحسون بفخر الانجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على التقرير، ومن الضروري أن تكون هناك رغبة لدى المتدرب في ما يتعلق ببرنامج التدريب.¹

1 - عبد الهادي الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص 183.

المبحث الثاني: وسائل وأنواع وطرق التدريب.

تعتبر هذه الخطوة هامة في تخطيط التدريب، ففيها يتم تصميم أو اختيار وتقييم أسلوب التدريب المناسب، إذ لا بد أن تخضع هذه العملية لمعايير تتعلق بمدى قيام الأسلوب على مبادئ التعلم، بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات اللازمة، بأكثر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال الممارسة الفعلية، بعد انتهاء عملية التدريب وكذا مدى مناسبة المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار، ومنها معايير الكلفة والعائد المتوقع، فإن كان مثلاً المحتوى التدريبي يتطلب تعلم مهارات البيع الشخصي، فإن الأسلوب المختار يجب أن يحتوي ممارسة تطبيقية كتمثيل الأدوار، وإن كان المحتوى التدريبي يتطلب مهارات صنع القرارات الإدارية، فإن الأسلوب المختار يجب أن يحتوي على ممارسات لحل المشاكل ومواجهة المواقف الإدارية، مثل الحالات الخاصة والمباريات الإدارية، أما إذا كان المطلوب من الفرد تعلمه هو مجرد معلومات وليس مهارات أو أساليب للممارسة، فالطريقة الملائمة هي طريقة المحاضرات.

ومنه فقد تعددت وسائل وأنواع وطرق وأساليب التدريب بتعدد الأهداف الموضوعية لبرامج التدريب ومنها:

المطلب الأول: وسائل التدريب.¹

للتدريب وسائل عدة منها:

- 01- طريقة المحاضرة.
- 02- النشرات المطبوعة.
- 03- طريقة المناقشة.
- 04- الوسائل البصرية كالتلفزيون والكمبيوتر.
- 05- الوسائل السمعية كالراديو.

1 - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 680.

06- التدريب على نماذج العمل.

ويوردها شفيق رضوان في أربع وسائل وهي:

01- **المحاضرة:** تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة، حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.

02- **الحالات:** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

03- **تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً: إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة، على هذا الأساس.

04- **المحاكاة:** تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.¹

1 - شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1992، ص 171.

ويراعى عند اختيار الوسائل التدريبية أن تكون الوسيلة المستخدمة في نقل المعلومات النظرية من المدرب إلى المتدرب مناسبة، وأن يكون المدرب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنويع في استخدامها لأنه حالة الاستمرار على أسلوب واحد، فإن ذلك يؤدي بالمتدرب إلى الملل وبالتالي ينعكس على عدم الاستفادة من البرنامج التدريبي.¹

المطلب الثاني: أنواع التدريب.

إن مهمة المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل وشكل منظمات التدريب فطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

و يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:

أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق واهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

1 - رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية له.

- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.¹

ب- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل، وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حيث ما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ت- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه سد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون رغبة الشركة في ترقية احد أعمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبهر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعرف والمهارات الإدارية والإشرافية.

ث- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ولا بد أن يشعر الفرد فجأة انه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبيه عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.²

1 - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهر، 1998، ص 17.

2 - أيمن ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب.

أولاً: طرق التدريب.

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي:

• **طريقة التدريب أثناء العمل:** تعتبر هذه الطريقة الوسع انتشاراً، إذ تقوم أساساً على فكرة التلمذة المهنية أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.¹

وأحياناً ترغب المنظمات في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس مباشراً هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.²

• **إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مركزاً لتدريب ملحقة بالمؤسسة:** فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إذ تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر إعداداً كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزاً لتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.³

1 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، الدار الجامعية، 1999، ص 460.

3 - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 257.

على إن هناك قيوداً على استخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولما تطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

• **التدريب خارج العمل:** ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التليفزيونية.

ومن المفيد إن تلقي أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالات للمناقشة وإبداء الرأي، في المستويات الوسطى والعلوية.

ثانياً: أساليب التدريب.

أسلوب التدريب هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف نجاح فصل الأساليب، واستخدام كل واحد على حدى وإنما استخدام الأفضل وهذا لا يعني أن لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية لأن لكل أسلوب بمزاياه وسلبياته لذا هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية وهي:¹

• **أساليب التدريب أثناء العمل.**

• **التلمذة الصناعية:**

حيث أصبح كثيراً من أصحاب العمل يلجئون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عما لا مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهرباء وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر، وفي ألمانيا على سبيل المثال فإن الطلاب الذين يتراوح

1 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

أعمارهم بين 15-18 يقسمون أوقاتهم بين الدراسة والتدريب وتستمر عملية التدريب لمدة قوامها حوالي 3 سنوات وفي النهاية يحصل على شهادة بعد الاختيار.

• التدوير الوظيفي:

وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر، وقد يطلب من الموظف التدرّب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج الحاسوب ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.¹

• التدوير الوظيفي المبرمج:

تناسب هذه الوسيلة الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات وللاستخدام هذه الوسيلة يقوم المشرف أو المدرب بالخطوات الآتية:

01: الاستعداد للقيام بالعملية وذلك من خلال كسر حاجز الخوف لدى المتدرب وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل وتحفيزه.

02: ممارسة العمل أمام المتدرب سواء عمليا أو بإعطائه مقدمة أو شرحا كافيا، وتكرار هذا العمل وسؤال المتدرب عما لديه من أسئلة أو طلب أي شرح إضافي.

03: تشجيع المتدرب على أن يقوم بنفسه بتأدية العمل المطلوب مع ملاحظته وتصحيح الأخطاء أولا بأول.

04: ترك المتدرب يقوم بتأدية العمل مع ملاحظته بشكل اقل، حتى التأكد تماما من أنه لا يحتاج بعد ذلك إلى أية مساعدة من المدرب مثل استخدام الحاسوب.

1 - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، جدار الكتاب العالمي، ط3، عمان، 2009، ص 144.

• التوسيع الوظيفي:

لاكتساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله، فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.¹

1 - سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، جمعية القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 148.

المبحث الثالث: نظريات التدريب.

المطلب الأول: نظرية التعلم في التدريب.

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب، فإن ذلك يدل على إن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت لذلك فإن المسؤولين من برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ الأساسية لعملية التعلم. ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:¹

1- الحافز.

2- قياس مدى التقدم في التدريب.

3- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.

4- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.

5- الدقة والسرعة في عملية التعلم.

6- ضرورة التركيز.

7- الاستيعاب والتذكر.

8- الاختلافات الفردية.

9- أهمية اختيار القائمين بالتدريب.

ومن أهم الظروف المتغيرة التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب ما يلي:

1- الظروف التي تسبب للمتدربين الخوف والحصر النفسي والحزن والتوتر والتوجس والقلق والانزعاج وتوقع المكروه.

2- الظروف التي تسبب الإحباط أو الإعاقة أو التدخل برغبة المتدرب في التعلم

3- الظروف التي تسبب الضجر أو الملل.

أما الظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم فهي:

1 - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (د د ن)، 2001، ص 149.

ن الاعتراف بإجابات المدرب سواء أكانت صحيحة أو غير صحيحة كمحاولات التعلم وإتباعها من خلال إبداء الرأي بقبولها بدلا من رفضها.

ن إعطاء التدريس والتعليم على دفعات متزايدة تسمح بالنجاح في معظم الأوقات.

ن إعطاء المتدرب خيارا ما في انتقاء وتتابع الموضوع المقرر تدريسه.

ن تقديم مهام تدريبية ملائمة لأهدافك والسماح لمديرك بان يعرف تلك الأهداف.¹

وهناك مجموعة من الأسباب التي تبرر ببساطة لما لا نعتمد على قدرة الفرد

الطبيعية على التعلم وهي:

أ- احتمال اكتساب عادات سيئة أو طريقة خاطئة.

ب- قد لا يستطيع الفرد أداء الأهداف بمهارة.

ت- قد يمثل ذلك خطرا على صحة وسلامة المتعلم أو على الآخرين.

ث- إذا تم تعلم وممارسة مهمة بشكل خاطئ، فانه من الصعب التغيير إلى الصواب .

ج- الأداء بغير قدرة يؤدي عادة إلى نتائج رديئة.

إن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعني الإنتاج الناجح، والتدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية.

أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير ولاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده **بافلوف** و**سكنر** إلا أننا نؤكد هنا هو أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف:

1. الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

2. درجة تكرارها.

1 - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 152-153.

ومن أهم مبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية هي:

1. مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة
2. مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيراً بالازدياد المؤثرات وبالتالي تكرارها وانتظام الاستجابة
3. مبدأ تعديل السلوك: قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة
4. مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل وتغيير السلوكيات الغير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة
5. مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافآت كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح.
6. مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجود كلما كان التعلم أفضل.¹

1 - خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناءات الاجتماعية للمجتمع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 107.

خلاصة الفصل:

نستنتج من هذا الجزء أن التدريب لا يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية والكفاية المهنية للعمال فقط، بل أنه يعتبر أيضا من أهم العوامل التي تساعد على حسن توافقهم وشعورهم بالرضا والأمن، ولذلك أثره الكبير في تحسين العلاقات الإنسانية في الصناعة بوجه عام. وقد فطنت كثير من المؤسسات الصناعية إلى هذه الحقيقة فلم تعد تقتصر برامج التدريب على تعلم المهارات الضرورية لزيادة الإنتاج فقط بل أخذت تهتم أيضا بتثقيف العمال في ميادين كثيرة متعلقة بعملهم وبتنمية كثير من الدوافع والاتجاهات الحسية بينهم. ويرفع معنوياتهم وبتحقيق رفاهيتهم وسعادتهم، حقا أن زيادة الإنتاج من أهم الأغراض التي ترمي إليها المنظمات والمؤسسات، لكن الاهتمام بتلك النواحي الأخرى التي أشرنا إليها سيؤدي في النهاية أيضا إلى زيادة الإنتاج بشتى أنواعه.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية وعوامل الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه.

المطلب الأول: طرق ومؤشرات الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تمهيد:

إن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نواجهها.

وسنتعرف أكثر في هذا الفصل على ماهية الرضا الوظيفي، وعلاقته ببعض المتغيرات وخاصة متغير التدريب، وكذا أهم خصائصه وعناصره، وأهميته، إضافة إلى عوامله ومؤشرات وطرق وأساليب تحقيقه.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري الذي يصعب قياسها بكل موضوعية ولعل هذا الغموض أدى إلى عدم إيفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة في موضوع الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات.

أولاً/ تعريف الرضا:

أ/ لغة: ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه.¹
يصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وإن الحب يورث الرضا² حيث يقول الله تعالى:
﴿يَأْتِيهَا النَّفْسُ الْمَطْمَئِنَّةُ آرْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً فَاطْلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّتِي﴾ سورة الفجر 28-30.

وقال تعالى: ﴿وَجُوهٌ يَوْمَئِذٍ نَاعِمَةٌ لِّسَعِيهَا رَاضِيَةً فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ﴾ سورة الغاشية الآية 08-10.

ب/ اصطلاحاً: عرفه " أوارد وشيت Award wachit " بأنه: الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة ثواب مقابل التضحية بالنفود والمجهود.³

و عرف "بلجن Biljin" الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة المؤسسة.⁴

1 - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 26.

2- سعود بن سعد بن زيد الشريف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظة الطائف لقيادة التحولية ولاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية 1436هـ، ص 32.

3 - عائشة المصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، القاهرة، دار مكتبة عين الشمس، 1998، ص 121.

4- شاطر شفيق، "أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2010، ص 04.

وعرفه "طلعت إبراهيم لطفي": (مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد).¹

وعرف أيضا على أنه: "اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر برضا العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحوى العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحوى العمل وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف.² خلال استعراض كل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف يجمع بين كل الآراء ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الموظف بإشباع حاجاته وذلك لتحقيق ذاته في عمله وانتمائه له وتقديره لمديره وزملائه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وهو الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المفحوص من خلال الاستبانة المعدة لذلك".

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات.

* علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي:

- تعريف الأداء الوظيفي: يشير الأداء في اللغة إلى العمل أو الإنجاز أو التنفيذ والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، والأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز معين³. كما يعرف بأنه: "العمل الذي يؤديه المرؤوس بما يساهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره واتفاه له و أتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤسائه وتطوره المهني"⁴.

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر: مكتبة الغريب، 1985، ص 134.

2- إيهاب أحمد عويضة، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 22.

3- محمد زكي العامودي، "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السادة لدى القيادات الإدارية" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2013)، ص 23.

4- بشير عربيات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد عشرون، كلية الأميرة عالية الجامعية، العدد الثاني يوليو 2012، ص 709.

كما يعرف على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

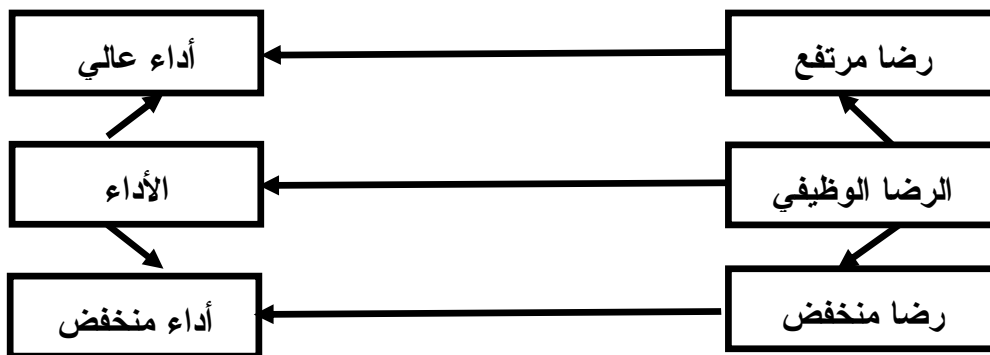
بعد التعرف على مفهوم الأداء سنلقي نظرة على الاتجاهات الرئيسية التي حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء ذلك أن:

ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم على العمل يجعل الأفراد يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن الأعمال والمهام المخولة إليهم وتعكس بذلك مستويات الأداء لديهم وفق لدرجات الرضا².

وفسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء من جانب واحد إذ اعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له في حين أن الفكر الإداري الحديث وما توصل إليه في هذا المجال يتفق على ثلاثة اتجاهات تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء هي:

- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء وبالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.



المصدر: حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص 89.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 15.

2- إياد حماده، " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009/2008)، ص 02.

- الرضا يتبع الأداء: أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير¹ مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس الأداء المرتفع للموظف وما يعقبه من مكافئات يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

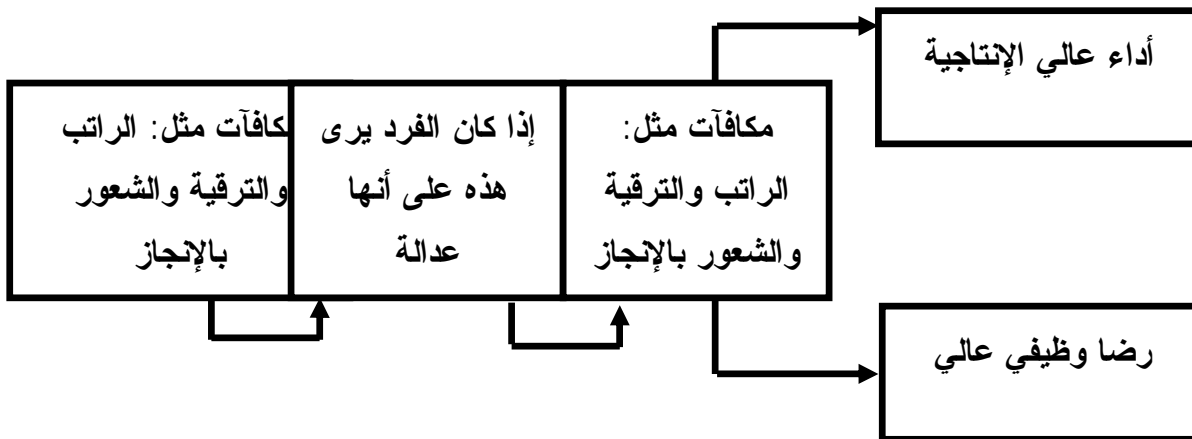
- **المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:** بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس ايجابيا على أدائهم ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

ويعتبر "فكتور فورم" " *Victor frome* " أنه توجد علاقة سببية بين الرضا والأداء إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك.

ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورترو لولر (*Portro loler*) عام 1967 وغيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي² وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1- حبيب سميح خوام، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، (أطروحة دكتوراه في ماجستير إدارة الأعمال، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، د س ن) ، ص19.
2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط1، (د.م.ن): ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، صص 360- 361.

الشكل رقم (02): يوضح نموذج بورترو لولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر: أشرف رياض حرز الله" مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة قسم الإدارة التربوية، 2007، ص 44.

*علاقة أسلوب الإشراف بالرضا الوظيفي:

يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير العمل والتوجيه فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين. يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في توجيهه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين والنوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا لأن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها¹.

1- إيمان ضويفي، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير، فرع إدارة الأعمال، 2008)، ص 48.

وأكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين وإن معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم حيث يرى فيليبو *fillippo* أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا¹.

والقائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم أما القائد أو المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وتتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه².

والقيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الانتماء والولاء للمنظمة من قبل العاملين وبالتالي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها وهي في جوهرها عملية تأثير باستخدام وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على المرؤوسين بما يحقق أهداف المنظمة³.

1- خوله عبد الحميد محمد الطالباني، "دور وعوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، دراسة تحليلية في المعهد التقني (بابل)، المجلد 21، العدد 3، 2013، ص 688.

2- جبر سعيد صايل السبحاني، "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض 2004)، ص 48.

3- على بن محمد بن علي العثربالي العسيري، "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، (قسم العلوم الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، 2005)، ص 34.

* علاقة التدريب بالرضا الوظيفي:

إن تدريب الموارد البشرية" يعكس اهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل و تنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها اكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹ وكذا الرضا الوظيفي لمواردها البشرية بما فيها الإطارات الموجودة بحوزتها ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

أ- المشاركة في الدورات التدريبية:

تساهم المشاركة في البرامج التدريبية من تنمية مهارات المتدربين و تحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي. أما عدم مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التدريبية من شأنه أن يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي.²

ب- موقع التدريب:

يعتبر موقع إجراء التدريب من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتدربين، فاختيار الموقع المناسب والملائم للتدريب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أما في حين حدث العكس فإن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.³

ت- مدة التدريب:

تأثر مدة التدريب التي يخضع لها المتدرب على رضاه الوظيفي، حيث توجد علاقة طردية بين مدة التدريب و الرضا الوظيفي، حيث كلما كانت مدة التدريب كافية لتغطية

1 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2002، ص 306.

2 - سمية قامون، "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي- دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف" (قسم علم الاجتماع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-02- 2015/2014)، ص 268.

3 - نفس المرجع، ص 269.

البرنامج التدريبي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ، وكلما حدث العكس كلما اثر ذلك سلبا على الرضا الوظيفي.¹

ث - طبيعة البرنامج التدريبي (اتجاهات التدريب) :

إن تحديد اتجاهات التدريب (تدريب نظري أو تدريب ميداني) بالشكل المناسب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين. أما في حالة عدم تحديد اتجاه التدريب بالشكل المناسب فإن هذا سيؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للمتدربين.²

ج - أساليب التدريب (أساليب عرض البرنامج التدريبي) :

إن مراعاة الاختيار المناسب لمختلف أساليب التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين أما عدم تحديد الأساليب المناسب لعرض البرنامج التدريبي يؤدي إلى عدم الاستفادة من البرنامج التدريبي و هو ما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتدربين.³

ح - كفاءة المتدربين :

تساهم الكفاءة العالية للمدربين في تحسين مستوى الأداء للمتدربين و هو ما سينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي أما إذا كان المستوى منخفض فإن ذلك ينعكس سلبا على رضاهم.⁴

خ - مردود الدورات التدريبية :

يساعد التدريب الناجع في الرفع من كفاءة المتدربين و هو ما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو أمر يدركه المتدرب بعد انتهائه من مرحلة التدريب من خلال تقييمه لمستوى أدائه و كل ما يتعلق بالعمل قبل و بعد التدريب. أما إذا كان

1 - سمية قامون، المرجع السابق، ص ص 271، 272.

2 - نفس المرجع، ص 273.

3 - نفس المرجع، ص 275.

4 - نفس المرجع، ص 277.

مردود الدورات التدريبية سيئاً فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي إذا هنالك علاقة طردية بين مردود الدورات التدريبية و الرضا الوظيفي.¹

ويمكن استنتاج وإيجاز علاقة التدريب بالرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- التدريب يكسب من خلاله الفرد معارف ومهارات واتجاهات جديدة وهذا ما ينعكس إيجاباً على شخصية الفرد العامل أو الموظف، ويكسبه رضا وإرادة نحو العمل بأفضل وأرشد بالطرق والأساليب الوظيفية.

- التدريب (خاصة بعد الخدمة) يعمل على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة بما تتطلبه من مواصفات سلوكية معينة، حيث بالتكوين تتحدد أهداف العمل والاستمرارية فيه، أو تغييره، كما أن التدريب يساعد على دعم التخصص الوظيفي، ويكرس في هذا المجال حب العمل والتفاني في خدمة الآخرين بالمهارات والقدرات التي تكون فيها المتخصص (الفرد العامل).

- التدريب يقوم بتعديل وتحديث أو صيانة (السلوكات) والمواصفات السلوكية، ويبادر كلما كان ضروريا للرفع من كفاية الموظفين بالمؤسسات في مواجهة التطورات والتغيرات المستجدة، معنى ذلك أن التدريب يكسب الفرد سلوكات متماشية مع التطورات العلمية والتكنولوجية والجديدة، وهذا ما يزيد من رفع مستوى العامل العلمي والعملي، ويكسب الثقة والزيادة في انجاز المهام الموكلة إليه، والوظيفة التي يشغلها.

- نقل الخبرات والمهارات وتطويرها.

- تنمية الشعور بالرضا وازدياد الثقة بالنفس لدى العامل.

1 - سمية قامون، المرجع السابق، ص 279.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي.

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن تتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس:

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

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر فالفرق وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

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

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة¹ ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

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

1- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007، ص ص 47-48.

2- نفس المرجع، ص ص 47-84.

5- للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

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

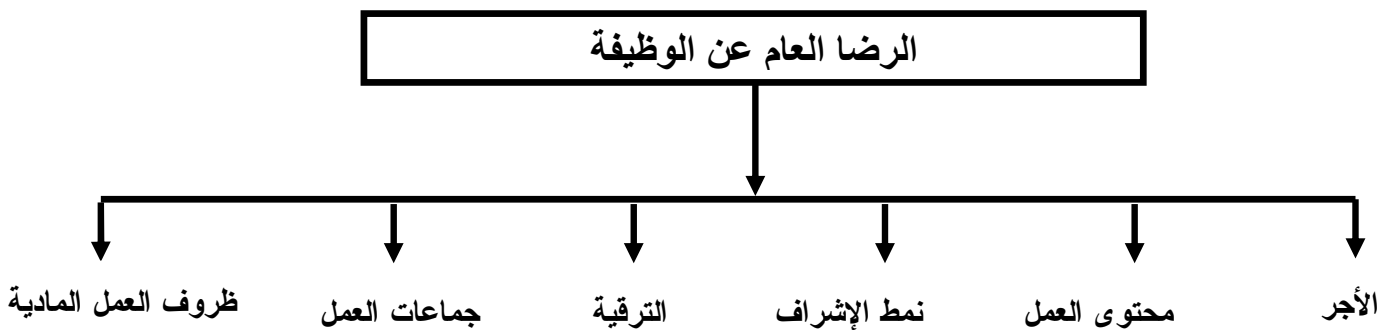
6- الرضا الوظيفي عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن يفعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي.

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

الشكل رقم (03): يوضح عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 140.

01- الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو المؤسسة فالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة

1- عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة أما المؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.

وهناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات أكثرها طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة.¹

02- محتوى العمل: محتوى العمل يعبر عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها

المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- السلطة المسؤولة المرتبطة بالعمل.

- طبيعة أنشطة العمل

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

- فرص النمو التي يوفرها العمل.²

03- نمط الإشراف: يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية

بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات

وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة، هذا

ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي

والإشراف الديمقراطي.³

04- الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم

الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام وتكون على أساس الأقدمية والكفاءة.⁴

05- جماعات العمل: تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو

يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه وتأثر به.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 187.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005 ص 144.

3- شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 08.

4 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص، ص 397 -

وتكمن أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة التي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء وهو ما يعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.¹

06- ظروف العمل المادية: وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه. مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.²

1- شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2 - شهرزاد لبصر، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة الخاصة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2002)، ص

المبحث الثاني: أهمية وعوامل الرضا الوظيفي.

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها، وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، وهذا ما سنحاول الوقوف عنده من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد.

1 - محمد بن مسفر الشمراني، "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع، المدني -"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص31.

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي.

تنقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة والأخرى شخصية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

- **العوامل التنظيمية:** يؤثر كل من نظام العوائد والسياسات التسييرية وكذا ظروف العمل على الرضا الوظيفي كالتالي:

1- نظام العوائد: تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم أهمها الأجر، الحوافز، والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.¹

2- السياسات التسييرية: تتمثل في نمط الإشراف قيم و أهداف المنظمة سياسة المنظمة ونوضحها كما يلي:

- أن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية فهناك القيادة الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية.

- كلما شعر الفرد عن أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه بأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد.

- سياسة المنظمة: كلما كانت سياسة المنظمة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار، توافر المعلومات كلما كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.²

3- ظروف العمل: تعد ظروف العمل من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وهي كالاتي:

1- ندى فوزي شعبان، "أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، القاهرة: جامعة القاهرة 1994، ص 205.

2- عيسى قيقوب، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2001)، ص 17.

- **ظروف العمل المادية:** تؤثر على درجة تحمل الفرد وتقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية وضعيات العمل غير المرهبة علاقة كبيرة بعدم رضاه أما ملائمتها فتؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.¹
- **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** تؤثر على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي ويمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها.
- **محتوى العمل:** تعتبر المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل ذات دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام مستوى الصلاحيات الممنوحة إمكانية المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.²
- **العوامل الشخصية:** هذه العوامل قسمت إلى قسمين.
- عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر والمؤهل والخبرة.
- قوة تأثير دافع العمل على الأفراد العاملين.³

1- ربيعة بن خروف، "الجو التنظيمي المدرسي وعلاقته برضا الفريق التربوي دراسة ميدانية على مستوى مقاطعة بوزريعة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2002)، ص 37.

2- عمر حمداوي، "الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2008)، ص 44.

3- تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 100.

المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه.

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

المطلب الأول: طرق ومؤشرات الرضا الوظيفي.

هناك أساليب متعددة تم تطويرها لقياس الرضا عن العمل وقبل أن نذكرها نتطرق إلى مؤشرات الرضا الوظيفي:

هناك مؤشرات تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات:

- **التباعد:** وقد تم مناقشته أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.
- **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.¹
- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل بالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.²

02- طرق قياس الرضا الوظيفي: تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي وكان ثيرستون (Thurstone) أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقادير رغم وجود صعوبات في عملية القياس.³

1- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص ص 172-173.

2- نفس المرجع، ص 174.

3- أحمد محمد صالح شمسان، "الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية جامعة صنعاء، 2004)، ص 70.

وقد قسم الأخصائيون مقاييس الرضا الوظيفي إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية كالآتي:

أ/ **المقاييس الموضوعية:** يقصد بها التي تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة التالية:¹

- **معدل الغياب:** يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء عن عمله لذلك.²

- **دوران العمل:** يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا الوظيفي .

ب/ **المقاييس الذاتية:** ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم من درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية "استمارة" أو شفوية (مقابلة شخصية) .
* تقسيم الحاجات (حسب نظرية ماسلو).

* **تقسيم الحوافز مثل:** الأجر، ظروف العمل، الإشراف، الترقيات، ساعات العمل، جماعات العمل.³

1- ايناس فؤاد زواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط 1429 هـ)، ص 80.

2- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأفراد ، القاهرة، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، 2008، ص 175.

3- منى رسول سلمان "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تدرسية، المديرية العامة للتربية في الرصافة 3 د س ن)، ص 68.

- الاستمارة: هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.

- **المقابلة الشخصية:** تفاعل لدفي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء ومعتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وقد تكون منظمة اجتماع رسمي أو غير منظمة (لقاء عذري).¹

المطلب الثاني: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المناط به، وبعضها الآخر يتمخض عن نمط الاتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد، وهذا فعلى المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، و هذا من خلال ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

* البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: والمتمثلة في:²

1. برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث... إلخ

1- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 141.

2 - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 276-281.

- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، فمثلاً يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو أسبوع العمل المضغوط.

- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.

- التقليل من رتابة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية: تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية: تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

- **تجزئة العمل:** ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته وذلك للتعرف على الكيفية التي تؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

- **تحديد مصدر الخطر:** والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

- **تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:**¹

- **تدريب العاملين:** لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخط ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

1 - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 276-

- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

- المتابعة والتفتيش: والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5. برامج الرعاية الصحية: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم تم بالناحية النفسية والعقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7. برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.¹

1 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 279-281.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما.

8. برامج الجودة الشاملة: لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل: زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

كما يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا عن العمل بالأساليب الآتية:

- **الراتب:** قد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا على أهميته.

ويحتج بعض العلماء بأن الأجر ليس هو الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الأكثر حسما هي الدافعية والمركز الاجتماعي للوظيفة ومجال إثبات الذات فيها ولكن هذه العوامل الدافعية تأتي بعد أن يكون العامل قد حقق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية.¹

- **الرعاية الصحية:** تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة وتتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني. أو تتعاقد المؤسسة الصناعية مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني.

- **الرعاية الاجتماعية:** تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية، ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تتضوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم

1 - محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 2006، ص 262.

التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لازمة من الأزمات.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وتبيان التعاريف المقدمة بحسب وجهة نظر المفكرين، فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله، كما له عوامل مؤثرة فيه كالأجر، الترقية وظروف العمل. وباعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري نجده ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل. كما إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط. إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناء على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل. إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

أولاً: لمحة عن مؤسسة الدراسة.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية حول التدريب والرضا الوظيفي، يأتي دور الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بـ : (المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بالمسيلة) وذلك لغرض معرفة كيفية تأثير التدريب على رضا الوظيفي للموظفين، حيث يتم من خلال الدراسة معرفة ما هو التدريب المتبع في المؤسسة والذي يمكن من خلاله التأثير على سلوك تابعيه، ومن خلاله يحقق رضا عماله ومعرفة مختلف جوانب الرضا للعاملين، وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- لمحة عن مؤسسة الدراسة.
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- تحليل نتائج الدراسة.

أولاً: لمحة عن مؤسسة الدراسة.

أنشئ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالمسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-239 المؤرخ في 15 جمادي الأول عام 1421 هجرية الموافق ل 15 أوت 2000 تم تخصيصه في الفرع المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بموجب القرار الوزاري رقم 59 المؤرخ في 14 رمضان 1425 هجري الموافق ل 28 أكتوبر 2004.

1- بطاقة تقنية للمعهد:

✓ الطاقة البيداغوجية: 800 مقعد بيداغوجي.

✓ الداخلية: 80 سرير.

✓ نصف داخلي: 400 وجبة يوميا.

2- أنماط التكوين:

أ- التكوين الإقامة:

هو نمط من التكوين يجري داخل المؤسسة يتوج بتربص تطبيقي داخل الوسط المهني أثناء السداسي الأخير من التكوين.

ب- التكوين عن طريق التمهين:

هو نمط من التكوين بالتناوب بين المؤسسة التكوينية والمؤسسات العمومية يخص هذا النمط الشباب الذين لا يتجاوز سنه الخامسة والعشرين سنة.

ت- التكوين عن طريق الدروس المسائية.

وهو نمط من التكوين يخص الفئة التشغيلية الراغبين في تحسين المستوى.

ث- التكوين التقاعدي:

يتم هذا التكوين لصالح الإطارات وعمال المؤسسات بالتنسيق مع المعهد الوطني والتكوين المستمر.

03- التخصصات الموجودة والمتوفرة بالمعهد:

المستوى	التخصصات
05	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إعلام الآلي نظام المعلوماتية ✓ صيانة الأجهزة الإعلام الآلي والمكتبة ✓ الإلكترونيك الصناعية ✓ تسير المخزون والتموين ✓ تسيير الموارد البشرية ✓ تسويق ✓ تأمينات ✓ المحاسبة والتسيير ✓ بنوك ✓ الأمانة المكتبية ✓ الكهرو تقني ✓ صيانة أجهزة التبريد و التكييف ✓ المحاسبة والمالية

04- المرافق:

يتوفر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالمسيلة على:

ن 16 قاعة للدراسة.

ن 06 قاعات متخصصة.

ن مدرج يحتوي على 235 مقعد مجهز بأحدث وسائل السمع البصري.

ن مكتبة تحتوي على قاعة للمطالعة وقاعة الإعلام الآلي بها 3541 كتاب موزعة على

518 عنوان.

ن قاعة الأستاذة.

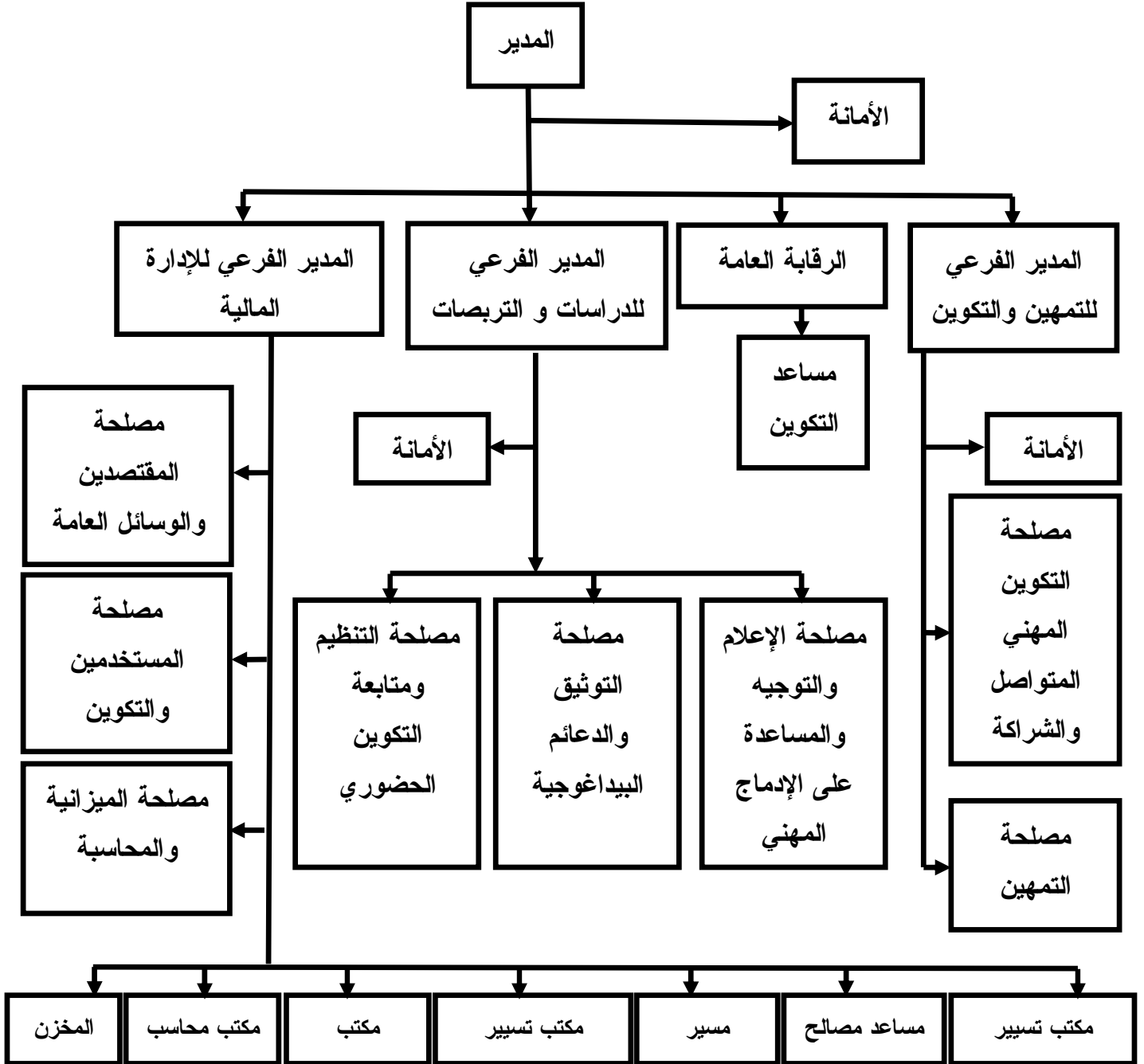
ن نادي للمتربصين، أستاذة، عمال وموظفين المعهد.

ن مطعم.

ن الداخلية للإناث تحتوي على 80 سرير.

05- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.



06- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- المدير:

هو أعلى سلطة في المؤسسة حيث يقوم بـ:

- بالتنسيق بين أعمال الإدارية والتربوية في المؤسسات ويراقبها.
- كما يمارس السلطة السلمية التأديبية على جميع الموظفين والمتربصين والممتهين التابعين التابعين للمؤسسة ذلك طبقاً للنظام المعمول به .
- يقترح المخططات السنوية للمؤسسة والتي توافق عليها السلطة المختصة
- يمثل المؤسسة ويوقع جميع أعمال التسيير طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- الأمانة:

مكتب تحت سلطة المدير يقوم بحفظ على الوثائق الواردة والصادرة وتسجيلها داخل سجلات خاصة بها والحفاظ على أسرارها، كما تقوم باستقبال وتوجيه الأشخاص الذين يردون طرح انشغالاتهم مع المدير وكذا استقبال المكالمات الواردة للمؤسسة كما لديها سجل خاص بالأرشيف والأمانة ويجب أن تكون على دراية بكل ما يخص تسيير مصالح المؤسسة.

- المديرية الفرعية لدراسات والتربصات.

- المديرية الفرعية لتمهين والتكوين المتواصل.

- المديرية الفرعية للإدارة والمالية.

- المديرية الفرعية لدراسات والتربصات: تتشكل من ثلاث مصالح.

§ مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني.

§ مصلحة التنظيم و متابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية.

§ مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية.

- المديرية الفرعية لتمهين والتكوين المهني تتشكل من:

§ مصلحة التمهين.

§ مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة

وبعد المناقشة تم توزيع المهام على المدراء الفرعيين والمصالح المذكورين أعلاه

بالشكل التالي:

٧ صلاحيات ومهم مدير الفرعي للدراسات والتربصات في ما يلي:

- تنسيق أعمال المصالح التابعة لمديرية الفرعية والتربصات .
- المشاركة في أشغال إعداد الخريطة لتكوين وفي نشاطات الدراسة والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبية المهنية المتخصصة فيها المعهد.
- ضمان متابعة تقنية وبيداغوجية لموظفين التعليم واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين من مستواهم التعليمي.
- ضبط البرامج السنوي والمتعدد لسنوات التكوين الأول.
- الإشراف على تنظيم مسابقات الدخول والامتحانات المهنية.
- إعداد محاضر فتح فروع الإقامة.
- اقتراح توظيف الأساتذة.
- تسيير للأساتذة.
- مسك ملفات الأساتذة الدائمون والأساتذة المؤقتين.
- التقييم التقني و البيداغوجي للأساتذة.
- التتقيط الشهري للأساتذة.
- متابعة الغيابات للأساتذة.
- يمكن لمدير المعهد أن يخول للمدير الفرعي للدراسات والتربصات الصلاحيات التالية:
- ü ترأس اللجان البيداغوجية.
- ü ترأس مجلس التأديب.
- ü أمانة مجلس التوجيه التقني والبيداغوجي.
- ü إمضاء الوثائق المتعلقة بالجانب البيداغوجي.

٧ صلاحيات ومهام رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الاندماج المهني

نحت إشراف المدير الفرعي للدراسات والتربصات فيما يلي:

- الإشراف على تسجيلات الدخول.
- ضمان تنظيم الإعلام حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين
- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول.
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.
- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
- التنظيم والمشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني والعلمي والثقافي.
- الإشراف على الفروع المنتدبة.
- الإشراف على جميع المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظمها المؤسسة.
- إعداد دفتر الشروط.
- إعداد رزنامة المسابقات والامتحانات المهنية.
- مسك الملفات المهنية.
- إعداد اتفاقيات الامتحانات المهنية.
- الإشراف على تحضير الأسئلة والإجابات النموذجية للامتحانات.
- إعداد محاضر نتائج الامتحانات المهنية وتسليمها للمؤسسات المعنية.

٧ صلاحيات ومهام رئيس مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات

التطبيقية في الوسط المهني تحت إشراف المدير الفرعي للدراسات والتربصات فيما

يلي:

- تنظيم سير الدروس للتكوين الإقامة.
- ضمان التكوين المهني الأول في النمط الحضوري.
- ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضوري.
- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.

- إعداد جداول التوقيت العام الخاص بالمتربصين والأساتذة.
- مسك الملفات الخاصة بالمتربصين.
- متابعة واستغلال الدفاتر اليومية للفروع.
- إعداد بطاقات التربص.
- إعداد شهادات المدرسية.
- مسك دفاتر خاصة بالبطاقات والشهادات المدرسية.
- الإشراف على التقويمات الفصلية من حيث:
 - إعداد التوقيت الخاص بالفروع والأساتذة.
 - إعداد محاضر النتائج.
 - إعداد كشوف النقاط.
 - إعداد مقررات الفصل والإدماج.
 - تحضير المجالس التأديبية وتنفيذ قراراتها.
 - إعداد وتحضير كل الوثائق المتعلقة بالمصلحة (الشهرية، والفصلية).
- يمكن للمدير الفرعي للدراسات والتربصات أن يحول لرئيس مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضورى والتربصات التطبيقية في الوسط المهني والإشراف على الزيارات البيداغوجية للأساتذة.

V تتمثل صلاحيات ومهام رئيس مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية فيما يلي:

- ضمان تسيير الشهادات.
- متابعة الوسائل البيداغوجية.
- الصيانة.
- الإشراف على مادة العمل وتوزيعها حسب البرنامج.
- الطبع.
- المكتبة.

٧ مهام المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل:

- ضمان التكوين المهني الأول المتواصل.
- ضمان التكوين المهني الأول المنظم عن طريق التمهين.
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب الممتهين في الوسط المهني.
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للممتهين.
- ضمان تكوين تأهيلي منظم لفائدة الأفراد والعمال والإدارات والهيئات الإدارية، الهيئات العمومية والخاصة.
- تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
- ضمان التكوين عن طريق الطلب.
- المشاركة في أشغال تتعلق بهندسة التكوين المهني المتواصل.
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

وتتشكل المديرية الفرعية من مصلحتين:

01- مصلحة التمهين.

02- مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة.

٧ مهام المديرية الفرعية للإدارة المالية:

- تقييم وتحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المعهد.
- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها.
- ضمان التسيير الإداري والمالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.

- إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
 - ضمان تكوين وتحسين مستوى ورسكلة مستخدمي المعهد.
 - ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه تطبيقاً للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
 - ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للمعهد ومسك الجرد.
- وتتشكل المديرية الفرعية من ثلاث مصالح:

01- مصلحة المستخدمين والتكوين.

02- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

03- مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

إن البحث لا يتوقف بمجرد جمع البيانات فقط بل يجب تجسيدها في أرض الواقع والتعمق فيها، وهناك مرحلة أخرى تتمثل في المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها، هذه الأخيرة تمدنا بإجابات واضحة وصريحة.

* تعريف عينة الدراسة والأدوات المستخدمة:

01- **عينة البحث:** ويقصد بها جميع العناصر أو المجموعة الكلية التي يسعى الطلبة إلى تعميم نتائج بحثهم عليها.¹

يجد الطلبة والباحثون أثناء جمع البيانات حول ظاهرة اجتماعية أو إعلامية أنفسهم أمام أسلوبين في ذلك:

- **الأول:** يعتمد المسح الشامل لكل أفراد المجتمع، وهو عمل شاق ويحتاج إلى جهد ومال وفير ووقت طويل وكل هذا غير موفر.

1 - حسن منسي، مناهج البحث التربوي، دار الكندي، الأردن، 1999، ص 19.

- الثاني: أسلوب العينة، ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار عينة من المجتمع المدروس وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مجال العلوم الاجتماعية والإعلامية.²

لقد استعملنا العينة العشوائية الطبقية طريقة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، بحيث أن مجتمع البحث كبير لا نستطيع دراسته ومسحه مسحا شاملاً، حيث أنه لم نظهر أي تحيز خلال اختيارنا، بحيث مست جميع الشرائح العامة بالمؤسسة، وقد اخترنا 30 موظف تم استجوابهم من بين 80 موظف.

02- الأدوات المستخدمة في الدراسة: إن تحديد مشكلة الدراسة ونوعيتها، وتحديد مفاهيمها وتراثها العلمي والمعرفي وتحديد مجتمع البحث من جانبه الميداني، وإبراز خصائصه في إطار نظري علمي، في حاجة إلى خطوات عملية تستهدف أساساً الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة والمتعلقة بجوانب مشكلة البحث، ولن يتيسر هذا إلا عن طريق جمع معلومات معينة بهدف التعرف على الحقائق بأسلوب علمي للخروج بالنتائج المنطقية المحددة التي تهدف إليها الدراسة.

لقد عرفت مناهج البحوث الوصفية طرائق عدة لجمع معلومات تعتمد على أدوات منهجية للحصول على بيانات المواضيع المدروسة. ومن بين هذه الطرق اخترنا الاستبيان حيث صممنا استمارة الاستبيان (انظر الملحق 01) ووزعناها على الموظفين، وقد راعينا خلال تصميمها الشروط التالية:

- الارتباط الوثيق بمشكلة البحث (أسئلة الاستبيان) حيث تصاغ على شكل أسئلة محددة، وكلما أمعنا النظر في العلاقة بين أبعاد المشكلة وأسئلة الاستمارة كلما اقترب البحث من الدقة والحنكة اللازمين للبحث.

- تنظيمها المنطقي تبعاً للأهداف المسطرة.

- تحريرها بصيغ سهلة وواضحة.

2 - عبد الله، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قان يونس، ليبيا، 1994، ص 157.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

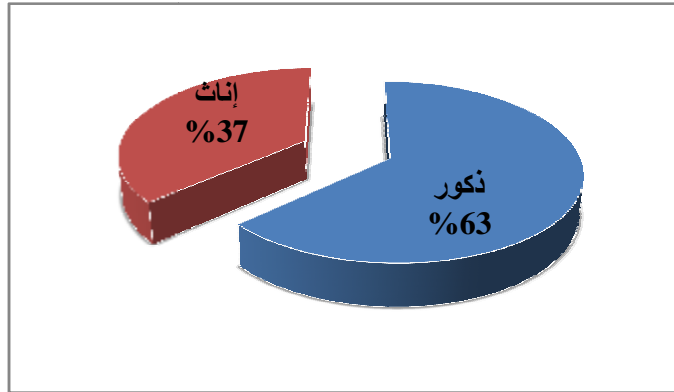
سنتناول فيما يلي عرض وتحليل نتائج الاستبيان، حيث سنقوم بعرض المعلومات الشخصية لأفراد العينة ثم نقوم بعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو الأسئلة.

01- عرض وتحليل نتائج المحور الأول (المعلومات الشخصية):

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
63.33	19	ذكور
36.67	12	إناث
100	30	المجموع

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

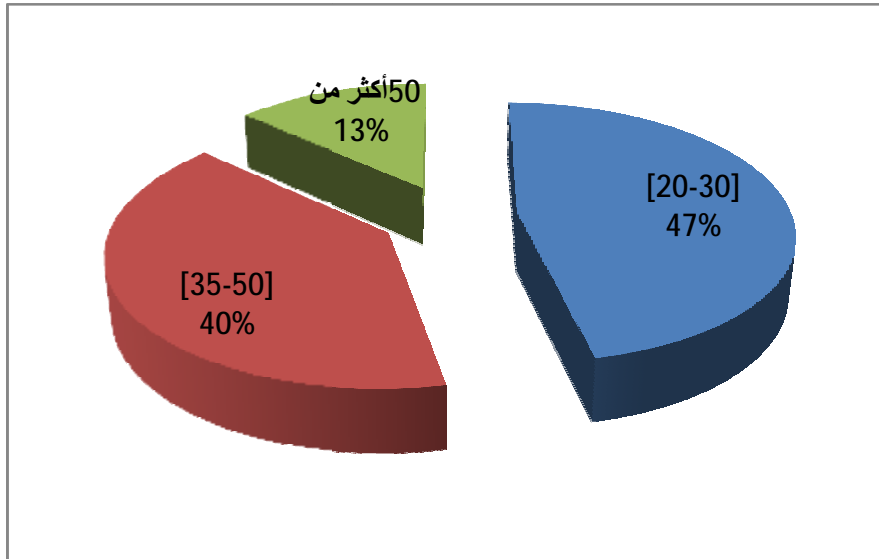


يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 63.33% من أفراد العينة تمثل الذكور بينما نسبة 36.67% من أفراد العينة تمثل الإناث.

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

النسبة %	التكرار	السن
46.67	14	[30-20]
40	12	[50-35]
13.33	04	أكثر من 50
100	30	المجموع

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

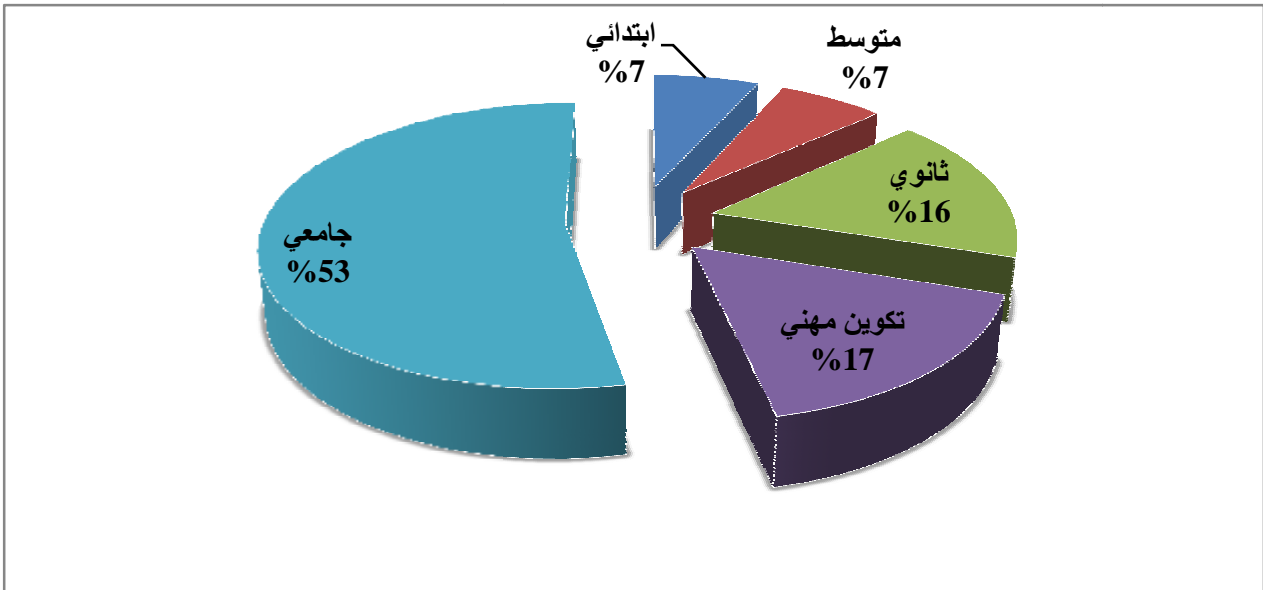


يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 46.67% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين [35-30] سنة، بينما تمثل نسبة 40% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين [50-35] سنة، في حين تمثل نسبة 13.33% من أفراد العينة تتجاوز أعمارهم 50 سنة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	02	6.67
متوسط	02	6.67
ثانوي	05	16.67
تكوين مهني	05	16.67
جامعي	16	53.33
المجموع	30	100

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

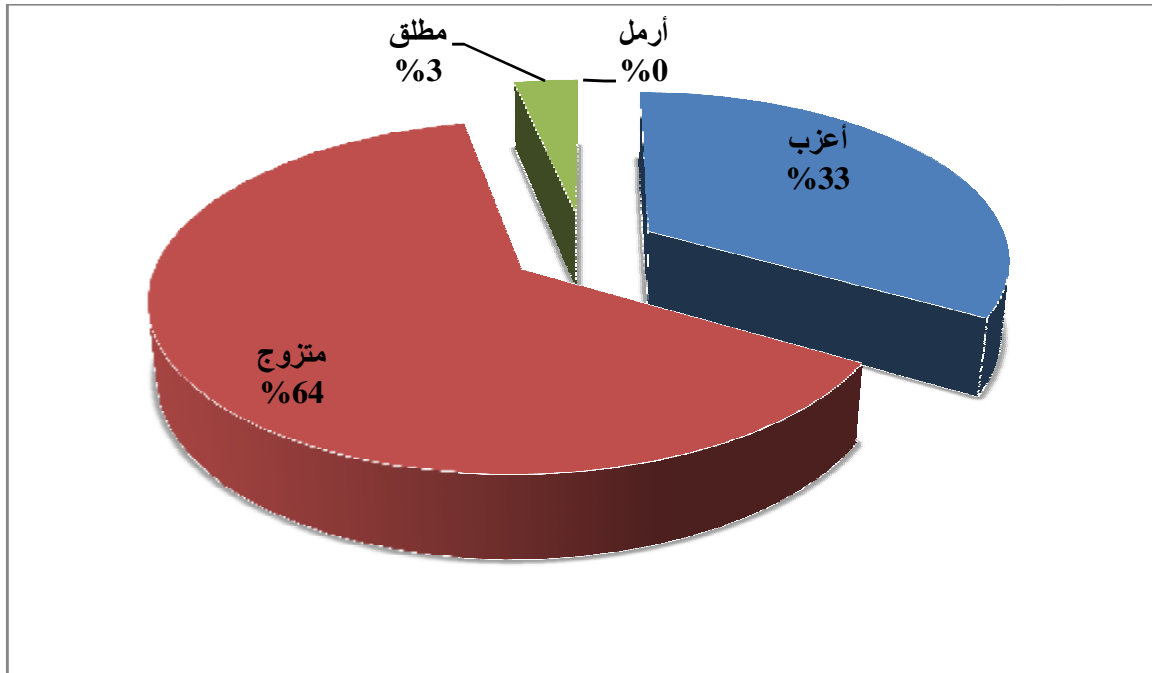


يوضح لنا كل من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 6.67% من أفراد العينة تمثل فئتي الابتدائي والمتوسط، في حين تمثل نسبة 16.67% كل من الفئتين الثانوي والتكوين المهني، بينما تمثل نسبة 53.32% فئة الجامعيين.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
33.33	10	أعزب
63.33	19	متزوج
3.33	01	مطلق
00	00	أرمل
100	30	المجموع

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

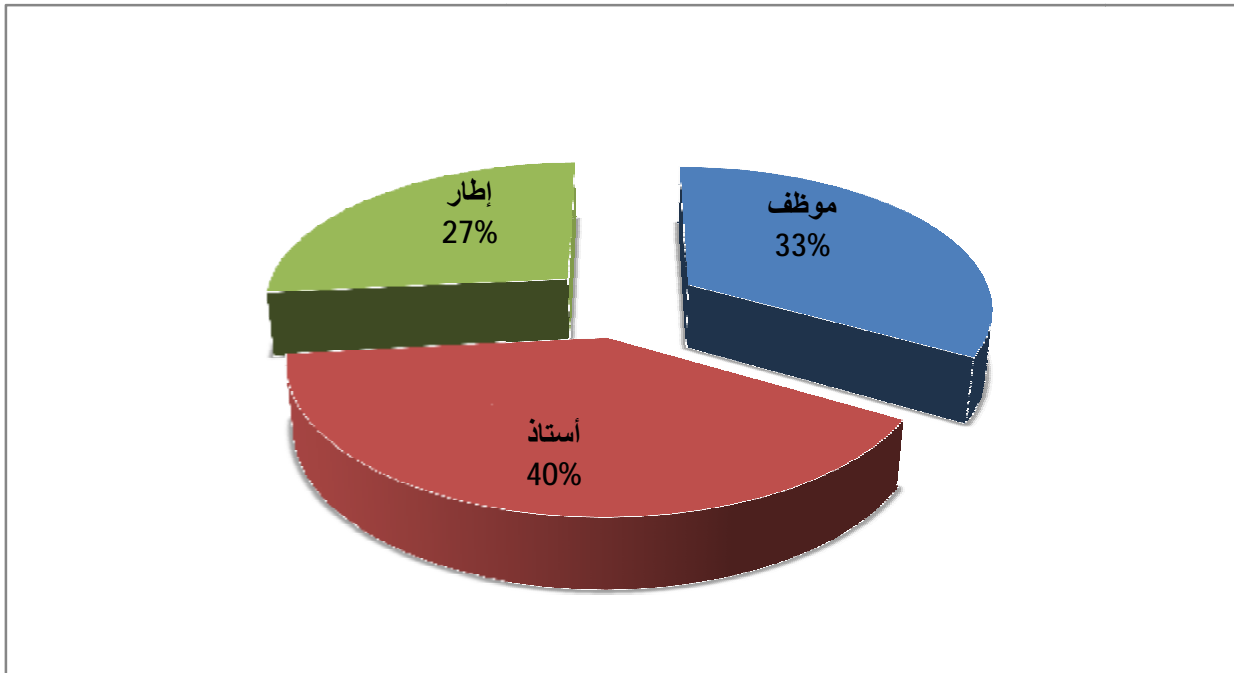


يوضح لنا كل من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 33.33% من عينة الدراسة هم عازبون وتمثل نسبة 63.34% فئة المتزوجون، بينما تمثل نسبة 3.33% فئة المطلقين، في حين تمثل نسبة 0% فئة الأرمال.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.

النسبة	التكرار	المستوى المهني
33.33	10	موظف
40	12	أستاذ
26.67	08	إطار
100	30	المجموع

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.

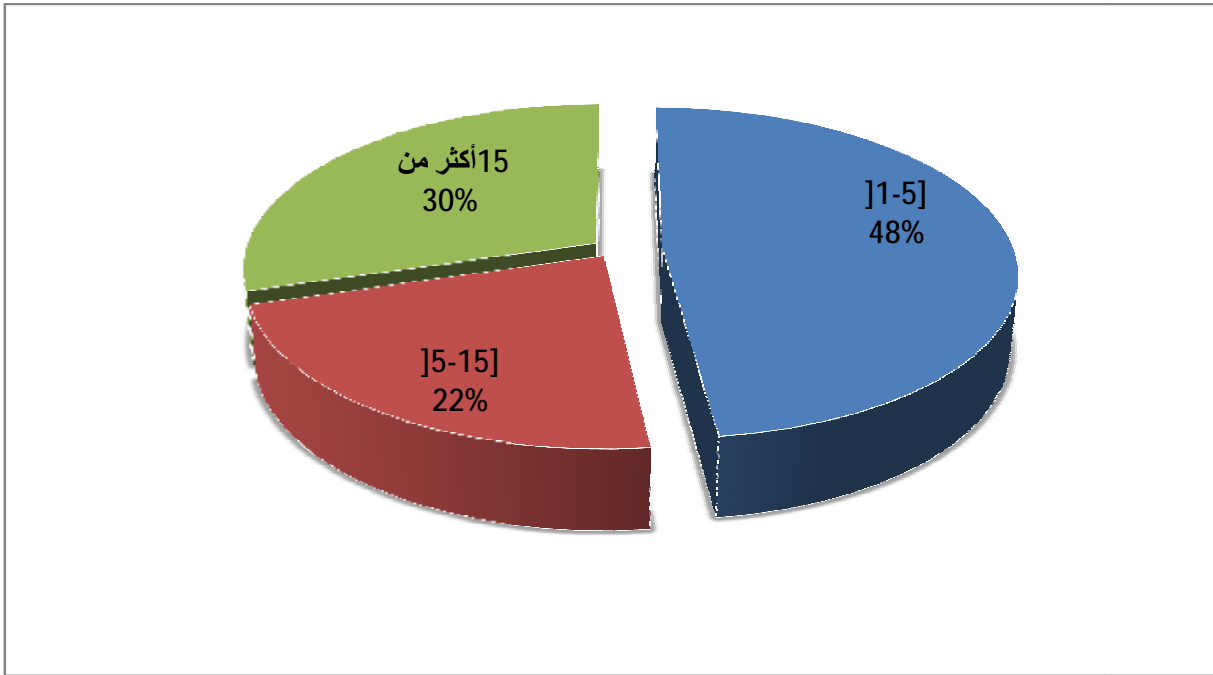


يوضح لنا كل من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 33.33% من عينة الدراسة يشتغلون في مستوى تنفيذي، أما نسبة 40% فتمثل الذين يشتغلون في المستوى التحكيمي، أما الإطارات فتمثل نسبة 26.67%.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
43.33	13	[5-1[
20	06	[15-5[
26.67	11	أكثر من 15
100	30	المجموع

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



يوضح كل من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 43.33% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 01 إلى 05 سنوات، في حين تمثل نسبة 20% أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 15 سنة، بينما تمثل نسبة 36.67% من تتجاوز خبرتهم المهنية 15 سنة من أفراد العينة.

02- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (التدريب):

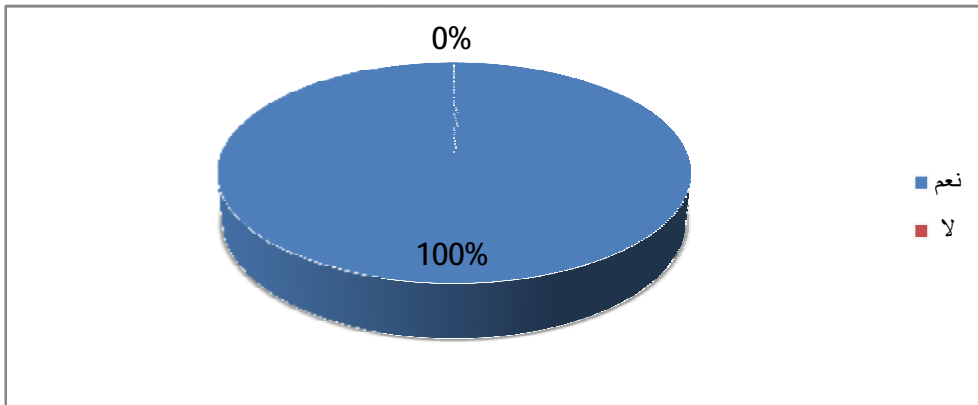
- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل تعتقد أن التدريب هو نشاط ضروري ومهم؟

الجدول رقم (07): يوضح استجابات أفراد العينة حول ضرورة ومهمة التدريب.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

الشكل رقم (11): يوضح استجابات أفراد العينة حول ضرورة ومهمة التدريب.



- تحليل وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (07)، والشكل رقم (11) الموضحة أعلاه يتضح أن جميع أفراد الدراسة يرون أن التدريب هو نشاط ضروري ومهم، وهذا باعتباره الأداة التي يحققون من خلالها الإمام بمتطلبات ووظائفهم، وباعتباره الأداة التي تمكنهم من استخدام التكنولوجيا الحديثة وفي الحقيقة فإن مثل هذا الأمر يعتبر شيئاً إيجابياً ذلك أنه يزيد من دافعية الأفراد للتدريب ومن رغبتهم في تحقيق نتائج إيجابية أثناء الدورات التدريبية.

وهنا يشير أفراد الدراسة إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة يولون التدريب أهمية كبرى، ووفقاً لآراء العديد منهم هو أداة تحقيق الأمان الوظيفي لهم سواء كان ذلك أثناء عملهم تواجدهم بالمؤسسة، أو عند اضطرارهم للعمل بمؤسسة أخرى، فهم يرون في التدريب الوسيلة التي يمكن أن تساعدهم على إثبات كفاءتهم واستحقاقهم لعملهم، الأمر الذي يوليه العاملون بالمؤسسة أهمية كبرى ذلك أن العامل الذي يتبين بأنه لا يجيد عمله سيكون محط انتقاد وسخرية الجميع، الأمر الذي لا يحبذ العاملون الوقوع فيه، كما أن العاملين وخاصة ذوي المستوى التعليمي المتوسط والضعيف (متوسط، ثانوي) ينظرون للتدريب على أنه الأداة التي يمكن أن تساعدهم على تحسين مستواهم التعليمي، ومن ثم على تحسين مكانتهم داخل المؤسسة، كما يرى المتدربون بالمؤسسة في الشهادات التي يحصلون عليها والتي تحقق الهدف الأول في اكتساب العامل للمهارات الأساسية لأداء عمله بنجاح هو أحد الشروط الأساسية لاستحقاق الفرد للترقية، هذا بالإضافة إلى عامل الخبرة والأقدمية، كما يرى المتدربون بأن التدريب بالإضافة إلى كونه أداة أساسية لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل، فهو وسيلة لتغيير جو العمل وخاصة منه ذلك التدريب الذي يتم خارج مكان العمل، حيث يتيح لهم هذا النوع من للتدريب الفرصة للابتعاد على زملاء جدد من مؤسسات أخرى، ومن ثم الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم الوظيفية.

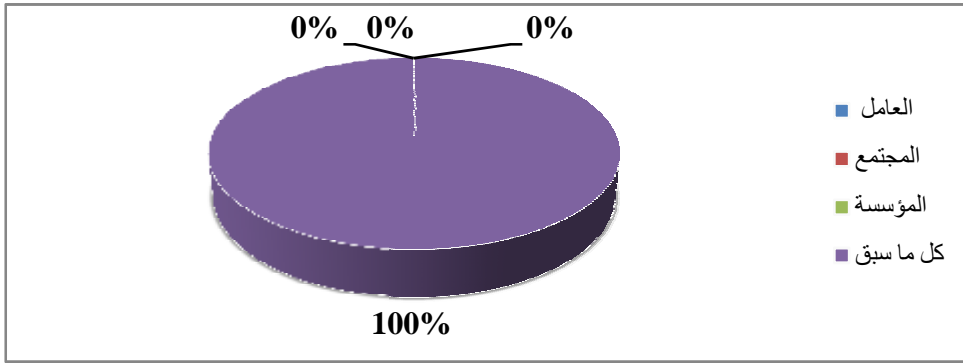
- توضيح استجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل تعتقد بأن الفائدة من التدريب تعود على:

الجدول رقم (08): يوضح فائدة التدريب.

النسبة %	التكرار	الخيارات
00	00	العامل
00	00	المجتمع
00	00	المؤسسة
100	30	كل ما سبق
100	30	المجموع

الشكل رقم (12): يوضح فائدة التدريب.



- تحليل وتفسير النتائج:

نلاحظ من الجدول (08) والشكل (12)، أن جميع المتدربين في عينة البحث يرون بأن الفائدة من التدريب تعود على كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع، ويمكن تفسير ذلك من خلال القول بأن الفرد الذي يتدرب سيتمكن من تحسين أدائه، لينتقل بذلك من العمل الذي تشوبه الأخطاء إلى العمل الدقيق والمتقن، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الأساتذة والعمال، ويظهر من خلال التحسن في العديد من الجوانب أهمها انخفاض

معدلات الأخطاء وارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للمتربصين والعمال في نفس الوقت، والذي يعود على المؤسسة بالسمعة الحسنة لتنعكس هذه النتائج بدورها على المجتمع ككل.

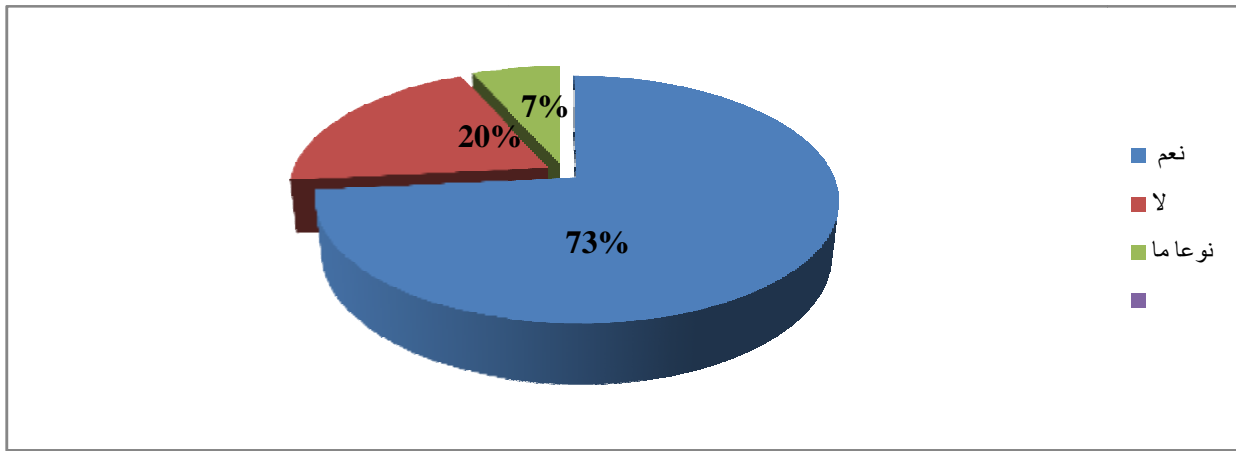
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقيته؟

الجدول رقم (09): يوضح تناسب الوظيفة مع طبيعة التدريب المتلقى.

النسبة %	التكرار	الجواب
73.33	22	نعم
20	6	لا
6.66	2	نوعا ما
100	30	المجموع

الشكل رقم (13): يوضح تناسب الوظيفة مع طبيعة التدريب المتلقى.



- تحليل وتفسير النتائج:

من ملاحظة نتائج الجدول رقم (09) والشكل رقم (13) يتضح لنا بأن النتائج جاءت لتؤكد لنا النتائج التالية: حيث رأى أغلبية أفراد العينة يتجه نحو الموافقة على أن الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي يتلقاه، في حين اتجه عدد منهم إلى أنه لا يتناسب مع طبيعة التدريب وهذا يدل على أن أساليب التدريب المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة تعتمد على إعداد العامل وتكوينه وتأهيله بشكل جيد قبل أداء وظيفته، وبالتالي

يبدأ عمله وهو مزود بمهارات وقدرات تجعله مناسباً لوظيفته متمكناً في أدائه، وبالتالي قد يكون هذا التدريب ساهم في تحسين أدائه الوظيفي.

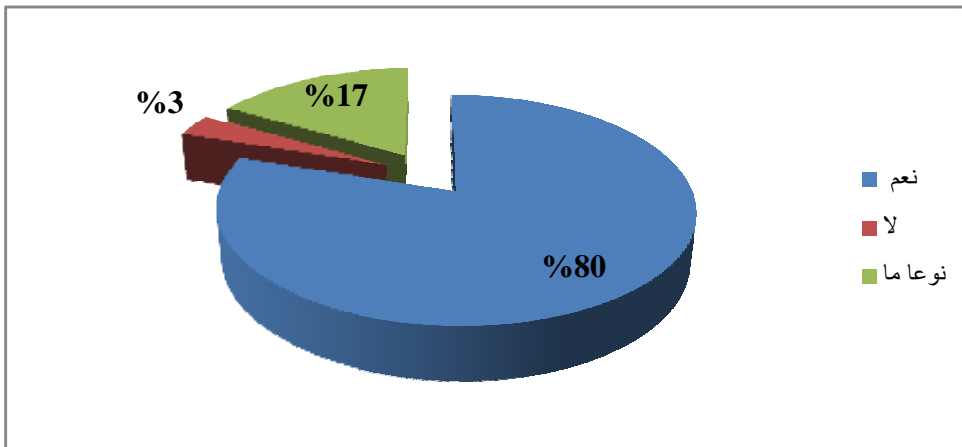
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

هل ترى أن التدريب يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد؟

الجدول رقم (10): يوضح مدى مساعدة التدريب في زيادة كفاءة العمال.

النسبة %	التكرار	الجواب
80	24	نعم
3.33	1	لا
16.66	5	نوعاً ما
100	30	المجموع

الشكل رقم (14): يوضح مدى مساعدة التدريب في زيادة كفاءة العمال.



- تحليل وتفسير النتائج:

بالنسبة لتحليل نتائج الجدول رقم (10) والشكل رقم (14) نلاحظ بأن رأي أفراد الدراسة يتجه بشكل واضح نحو الموافقة وبنسبة عالية أي أن نسبة 82% من أفراد العينة يرون بأن التدريب يساعد في زيادة كفاءة العامل الجدد، في حين أن 2% فقط من أجابوا بـ لا عن هذا السؤال، و16% أجابوا بـ نوعاً ما، أي أن التدريب يساعد في

زيادة كفاءة العمال الجد حيث أن العمال الجدد يخضعون إلى حصص تدريبية يتم فيها تلقينهم أساليب تساهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تجعلهم ذوي كفاءة عالية من أدائهم.

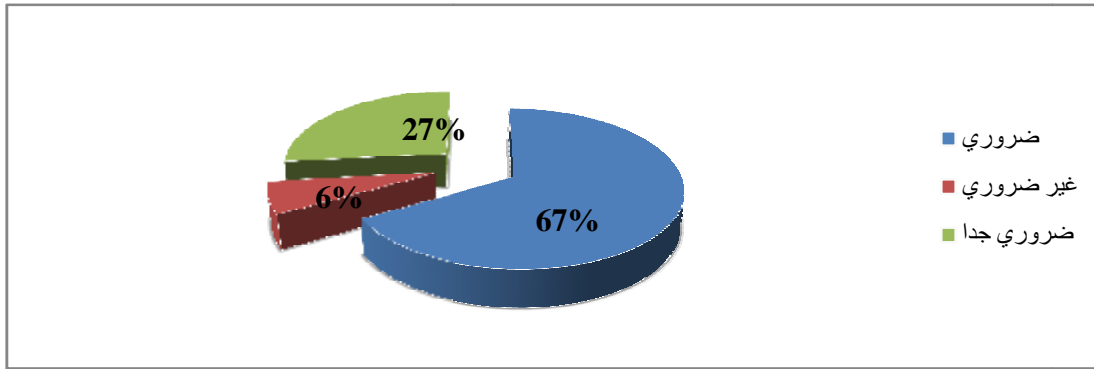
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل ترى بضرورة التدريب في حال انتقال موظف من وظيفة إلى أخرى؟

جدول رقم (11): يوضح ضرورة التدريب في انتقال الموظف بين الوظائف.

النسبة %	التكرار	الجواب
66.66	20	ضروري
6.66	2	غير ضروري
26.66	8	ضروري جدا
100	30	المجموع

شكل رقم (15): يوضح ضرورة التدريب في انتقال الموظف بين الوظائف.



- تحليل وتفسير النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (15) بأن من يرون أن من غير الضروري التدريب في حالة انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، كانوا 2 وهي النسبة الأقل في حين أن نسبة من أدلوا بأنه من الضروري جدا كانت 26.66% بينما كانت النسبة الأكبر من أفراد الدراسة يرون من الضروري التدريب في حالة انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، وذلك بنسبة 68% وعلى هذا يجب مراعاة طبيعة كل

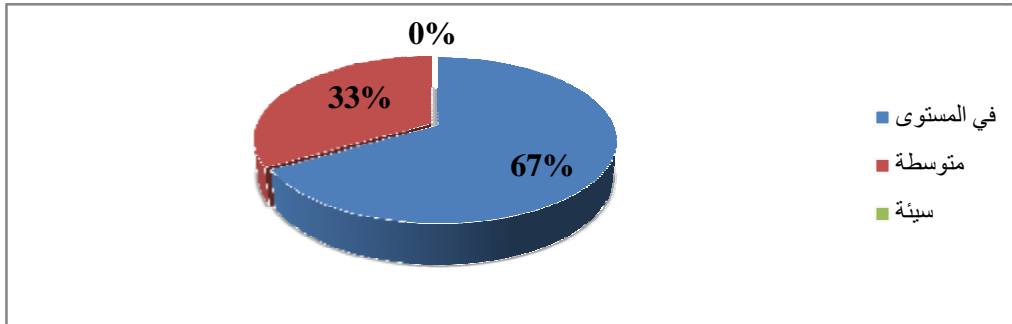
وظيفة، فلكل وظيفة متطلبات ومهارات وأساليب خاصة بها، فهذا التدريب يمكنه من الإلمام بوظيفته الجديدة وزيادة مهاراته وقدراته ودرأيته بالأعمال المتصلة بها.

- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:
- كيف ترى أساليب التدريب في المؤسسة؟

الجدول رقم (12): يوضح أساليب التدريب في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الجواب
66.66	20	في المستوى
33.33	10	متوسطة
00	00	سيئة
100	30	المجموع

الشكل رقم (16): يوضح أساليب التدريب في المؤسسة.



- تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (16) والذي يوضح أساليب التدريب في المؤسسة نرى أن غالبية العمال قد صرحوا بأن الأساليب المنتهجة في التدريب هي في المستوى، ويرجع ذلك إلى الحوارات التدريبية التي يخضعون لها والاتفاقيات المسطرة من طرف الإدارة مع مراكز التكوين، أي بعد توظيف العمال المطلوبين مباشرة، تقوم

بدورة تكوينية لهم لكسب مهاراتهم الفنية والتقنية ولتقديم أكبر مردود في العمل في وقت مبكر، أما الفئة التي صرحت بأن أساليب التدريب متوسطة هي قليلة والتي اعتبرت أن هذه الأساليب غير كافية ويجب تحسينها.

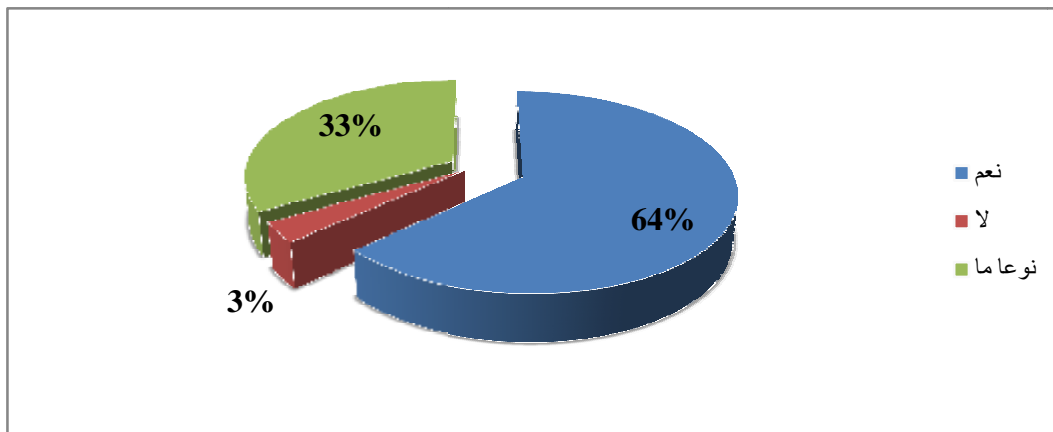
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل أنت راضي عن عملك في المؤسسة؟

الجدول رقم (13): يوضح مدى الرضا عن العمل في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
63.33	19	نعم
3.33	01	لا
33.33	10	نوعا ما
100	30	المجموع

الشكل رقم (17): يوضح مدى الرضا عن العمل في المؤسسة.



- تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (17) يتضح أن نسبة 63.33% من أفراد العين ترى بأنها راضية عن عملها، في حين عبرت نسبة قليلة لا تتجاوز نسبتها 3.33% عن عدم رضاهم عن عملهم في المؤسسة، أما نسبة 33.33% كانت إجاباتهم

متحفظة بقولها نوعا ما، ومنه نستنتج أنه هناك رضا من قبل أفراد العينة عن عملهم وهو مؤشر إيجابي على ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها، وتوفر كل الظروف المادية والمعنوية، مما يشعره بالارتياح، وأن مستقبله مرتبط وأهداف المؤسسة، أما الذين عبروا عن عدم رضاهم عن عملهم، فربما ذلك راجع إلى ظروف العمل غير المناسبة أو الحاجة إلى البيئة الآمنة، أو المشاكل مع الزملاء، وفيما يخص العينة التي أبدت التحفظ عن رضاها من عدمه بقولها نوعا ما فيرجع ذلك ربما إلى تجنب الدخول في صراعات مع الرؤساء أو إلى انعدام الثقة بين الطرفين.

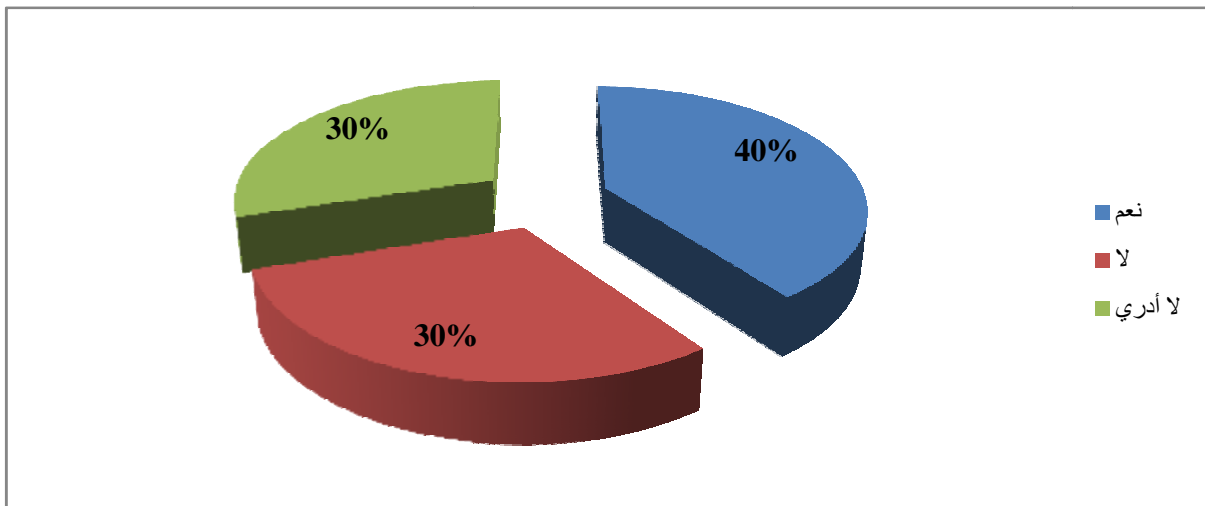
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل تشعر أنك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك وخبرتك؟

الجدول رقم (14): يوضح الشعور بمدى التناسب بين مكان العمل و المؤهل والخبرة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	12	نعم
30	09	لا
30	09	لا أدري
100	30	المجموع

الشكل رقم (18): يوضح الشعور بمدى التناسب بين مكان العمل و المؤهل والخبرة.



- تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (18) أفادت أن 40 % من أفراد عينة الدراسة عبروا عن رضاهم بالعمل في المكان المناسب وفقا لمؤهلهم العلمي و خبرتهم المهنية، في حين عبرت 30% من أفراد العينة عبروا بـ نوعا ما عن شغلهم لمناصب وفقا لمؤهلهم وخبرتهم المهنية، أما 30 % من أفراد العينة فعبروا عن عدم رضاهم بعملهم في المكان المناسب وفقا لمؤهلهم وخبرتهم المهنية.

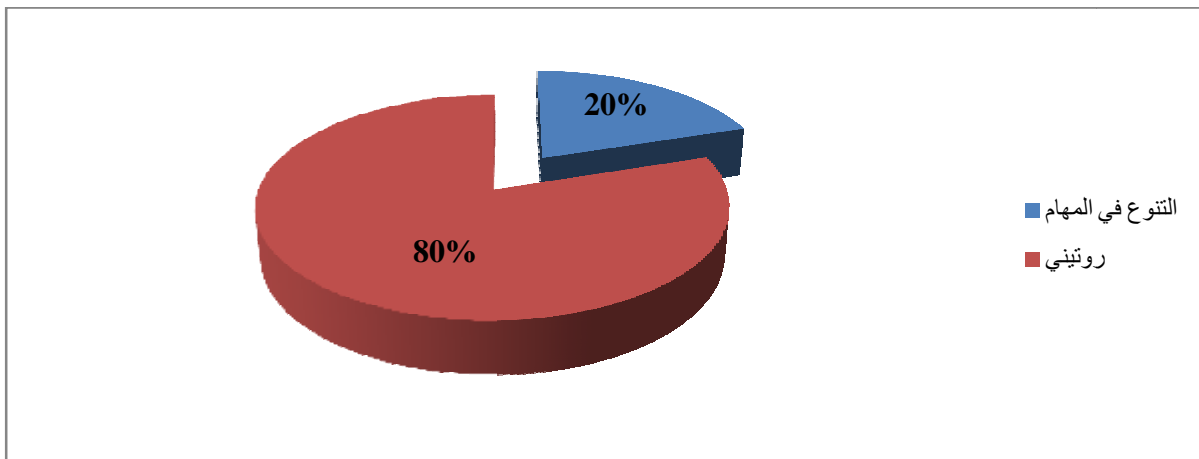
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل تعتبر أن عملك يتميز بـ؟

الجدول رقم (15): يوضح ميزة العمل في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الجواب
20	06	التنوع في المهام
80	24	روتيني
100	30	المجموع

الشكل رقم (19): يوضح ميزة العمل في المؤسسة.



- تحليل وتفسير النتائج:

تؤكد أغلبية أفراد الدراسة أن عملهم يتميز بالروتين، بينما يرى القليل أن عملهم يتميز بالتنوع في المهام، وربما هذا ما لاحظناه عند الإطارات فقط، أما بقية الموظفين يقرون بالروتين في العمل وعدم التجديد والتنوع.

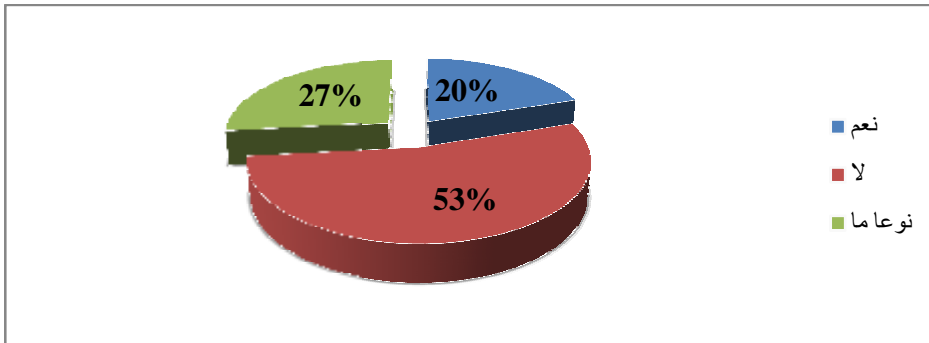
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة في الأداء.

الجدول رقم (16): يوضح مدى توفر الراحة في الأداء من خلال مكان العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	06	20
لا	16	53.33
نوعا ما	08	26.67
المجموع	30	100

الشكل رقم (20): يوضح مدى توفر الراحة في الأداء من خلال مكان العمل.



- تحليل وتفسير النتائج:

يشعر أغلب أفراد الدراسة 53.33% بأن مكان العمل لا يوفر لهم الراحة التامة لأداء مهامهم، في حين يرى 20% أنه يوفر لهم ذلك.

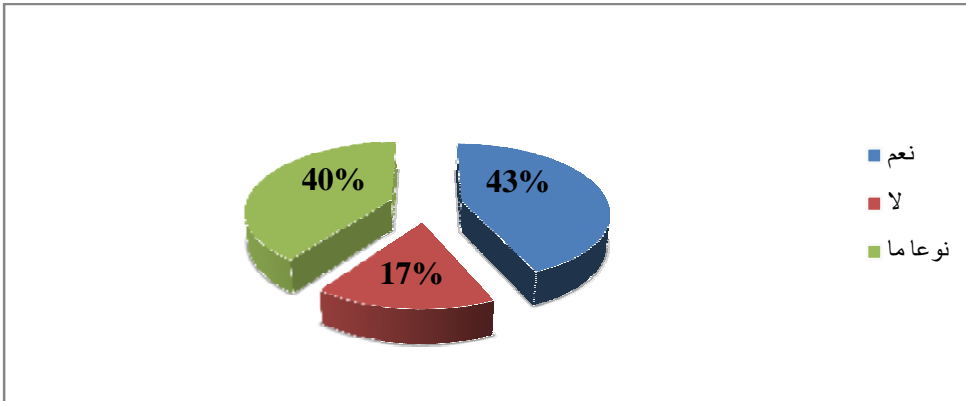
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل تشعر بالسعادة أثناء تواجذك مع زملائك في العمل.

الجدول رقم (17): يوضح مدى الشعور بالسعادة مع الزملاء في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	13	43.33
لا	05	16.67
نوعا ما	12	40
المجموع	30	100

الشكل رقم (21): يوضح مدى الشعور بالسعادة مع الزملاء في العمل.



- تحليل وتفسير النتائج:

أفادت أغلب أفراد الدراسة بنسبة 43.33% بأنهم يشعرون بالسعادة أثناء تواجدهم مع زملائهم في العمل، في حين عبرت ما نسبته 16.67% بأنهم لا يشعرون بذلك و 40% عبروا بعبارة نوعا ما بأنهم يشعرون بالسعادة أثناء تواجدهم مع زملائهم في العمل.

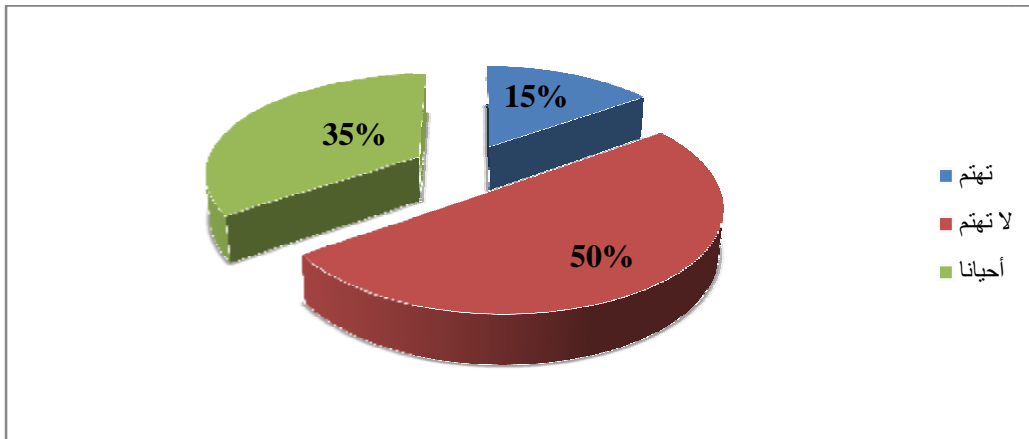
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل تعتبر أن مؤسستك تهتم بشكاوي الموظفين؟

الجدول رقم (18): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بشكاوي الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
تهتم	03	16
لا تهتم	16	53.33
أحيانا	11	36.67
المجموع	30	100

الشكل رقم (22): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بشكاوي الموظفين.



- تحليل وتفسير النتائج:

أفادت نسبة معتبرة من أفراد عينة البحث بنسبة 53.33% بأن المؤسسة لا تهتم بشكاوي الموظفين على عكس نسبة 16% من ترى أن المؤسسة تهتم بشكاوي الموظفين، في حين ترى نسبة 36.67% أن المؤسسة أحيانا تهتم بشكاوي الموظفين.

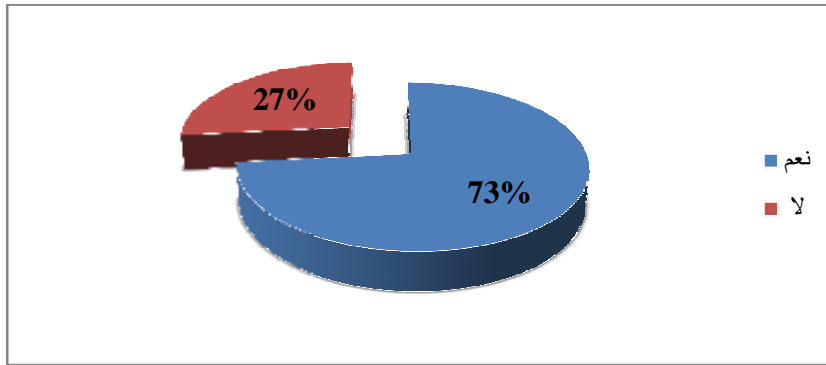
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل وفر لك التدريب ما تحتاجه أو ما يرضيك في مجال عملك ومهنتك؟

الجدول رقم (19): يوضح مدى توفير التدريب للرضا عن العمل والمهنة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
73.33	22	نعم
26.66	8	لا
100	30	المجموع

الشكل رقم (23): يوضح مدى توفير التدريب للرضا عن العمل والمهنة.



- تحليل وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) الموضحة أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد الدراسة موافقون على أن التدريب وفر لهم ما يحتاجونه أو ما يرضيهم في مجال عملهم، وذلك بنسبة 73.33% وهي تقريبا ضعف نسبة من يرون العكس، وهذا يعني أن المؤسسة في إعدادها لأساليب التدريب تقوم بتحديد احتياجات الموظفين، وهذا يدل على إعطاء أهمية لهذه الاحتياجات كأساس لنجاح التدريب، وهذا ما يدفع الموظفين بالتجاوب مع التدريب والسعي إلى تحسين أدائهم، كما أن إشباع حاجيات العمال من طرف المدير من خلال التدريب يؤدي به إلى دفعه إلى اتخاذ السلوك والتصرف المرغوب فيه لتحقيق أداء أحسن، أما الفئة الثانية التي ترى أن التدريب لم يوفر لهم لها

احتياجاتها في العمل كانت نسبتها 26.66%، وذلك قد يكون راجع إلى أن البرامج التدريبية لم تكن كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين ول تنسجم مع مؤهلاتهم وقدراتهم ومستوى طموحهم.

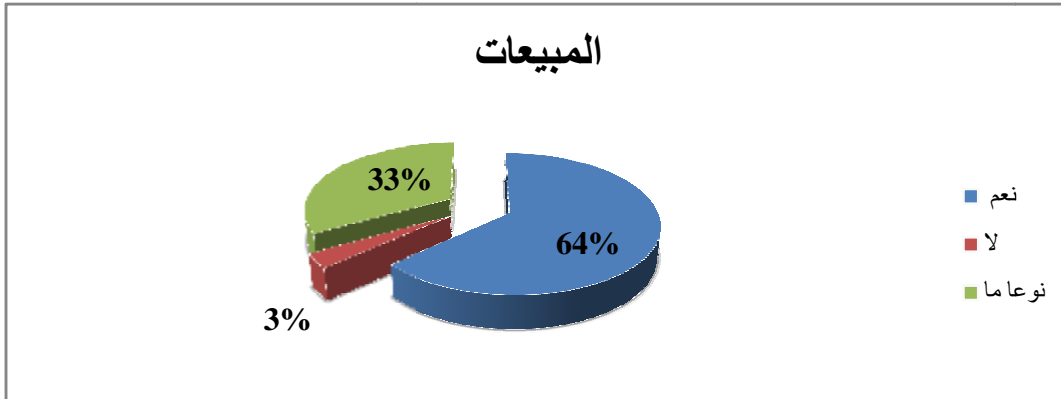
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل أحسست بضغط في العمل قبل القيام بالدورة التدريبية؟

الجدول رقم (20): يوضح مدى الإحساس بالضغط قبل القيام بالتدريب.

النسبة %	التكرار	الجواب
63.33	19	نعم
3.33	1	لا
33.33	10	نوعا ما
100	30	المجموع

الشكل رقم (24): يوضح مدى الإحساس بالضغط قبل القيام بالتدريب.



- تفسير وتحليل النتائج:

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن اغلب أفراد الدراسة أحسوا بضغط قبل القيام بدورة تدريبية، وذلك لعدم إمامهم بكل معطيات المهنة المنسوبة إليهم، أما النسبة القليلة جدا والمتمثلة في 3.33% الذين أقروا بالعكس، ونسبة 33.33% قالوا بـ نوعا ما وذلك ربما لعدم حصولهم على مناصب دقيقة تحتاج إلى تدريب فوري.

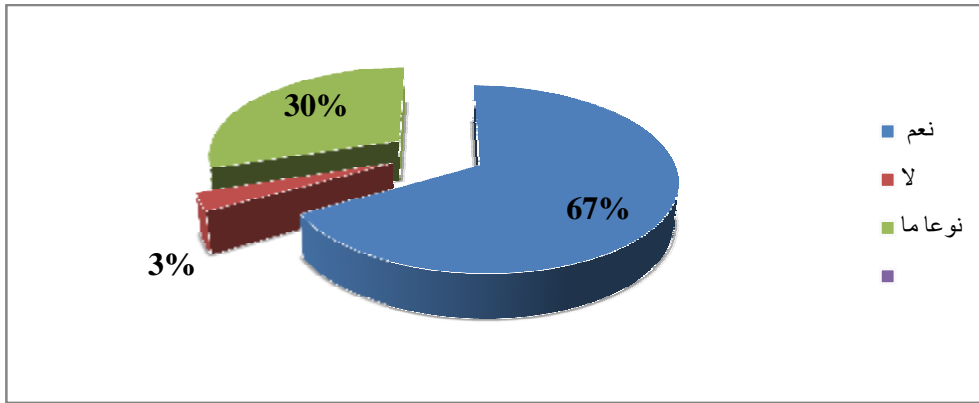
- توضيح إجابات أفراد الدراسة على السؤال:

- هل يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟

الجدول رقم (21): يوضح مدى تأثير التدريب على الروح المعنوية.

النسبة %	التكرار	الجواب
66.66	20	نعم
3.33	1	لا
30	9	نوعا ما
100	30	المجموع

الشكل رقم (25): يوضح مدى تأثير التدريب على الروح المعنوية.



- تحليل وتفسير النتائج:

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (15) والشكل رقم (16) أن نسبة 66.66% من عينة البحث تؤكد تأثير التدريب على الروح المعنوية، في حين نسبة 3.33% تمثلت في عامل واحد يرى عدم التأثير، أما نسبة 30% من عينة البحث ترى أن لها تأثير نسبي نوعا ما، ومن هنا يبدو أن معظم العمال يعتبرون أنفسهم أداة من أدوات تنفيذ الأوامر، وتدل الأرقام على أهمية الاعتراف بالعامل كمؤشر على الثقة التي يمنحها المشرفون للعامل والمؤسسة التي تحرص على توفير كل الظروف الملائمة

ومراعاة الجوانب المعنوية التي بدورها يكون لها تأثير إيجابي في رفع الروح المعنوية لدى العامل وزيادة قدرته على الإنتاج والعطاء عندما يحس أن له الكفاءة اللازمة لذلك العمل.

خاتمه

خاتمة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر، حيث قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول منهم فصلين نظريين وفصل تطبيقي، أين تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم التدريب، أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالتدريب، في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى الجانب الميداني والذي من خلاله تم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة (المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بالمسيلة).

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

لذا يعتبر التدريب من المصادر المهمة في تحقيق رضا الفرد داخل المؤسسة فهو مسألة تهم الفرد من جهة لإثبات وجوده في العمل وعدم إحساسه بالتهميش، ومن جهة أخرى مهم لإدارة المؤسسة لجعل الموظف يثبت ولائه واعتزازه بانتمائه لها وبالتالي انعكاس ذلك على مردودية العمل وكفاية الإنتاج.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1958.
2. أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، الدار الجامعية، 1999.
4. البسيوني رضا إسماعيل، إدارة الأفراد، القاهرة، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، 2008.
5. بوحوش عمار، الدنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. الجميلي خيرى خليل، التممية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناءات الاجتماعية للمجتمع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
7. حرحوش عادل صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، جدار الكتاب العالمي، ط3، عمان، 2009.
8. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
9. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
10. حسين محمد حسنين، التدريب لغير المتدربين، ط1، عمان، الأردن: مطبعة نهر، 2002.
11. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997.
12. حنفي عبد الغفار، عبد الباقي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1988.
13. رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
14. ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
15. السلمي علي، التدريب الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970.

16. السلمي علي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
17. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاتجاهات الحديثة"، جمعية القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
18. شحاتة ربيع محمد، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط3، القاهرة ، 2006.
19. الشرايدة تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
20. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1992.
21. الشناوي صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (د د ن)، 2001.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، القاهرة، دار العلمية، دار الجامعية، 2000.
23. الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
24. الطعاني حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
25. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر: مكتبة الغريب، 1985.
26. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
27. عبد الله، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قان يونس، ليبيا، 1994.
28. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، 1987.
29. عبد الوهاب، علي محمد، التدريب والتطور - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة، 1981.

30. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2002.
31. الفارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2003.
32. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
33. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2004.
34. المناوي عائشة المصطفى، سلوك المستهلك، ط2، القاهرة، دار مكتبة عين الشمس، 1998.
35. منسي حسن ، مناهج البحث التربوي، دار الكندي، الأردن، 1999.
36. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
37. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء، 2000.
38. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط1، (د.م.ن.): ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

ثانياً: المجلات والدوريات:

1. عبد الحميد خوله الطالباني محمد، "دور وعوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، دراسة تحليلية في المعهد التقني (بابل)، المجلد 21، العدد 3، 2013.
2. عربيات بشير، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد عشرون، كلية الأميرة عالية الجامعية، العدد الثاني يوليو 2012.

ثالثاً: المذكرات والأطروحات:

1. بن خروف ربيعة، "الجو التنظيمي المدرسي وعلاقته برضا الفريق التربوي دراسة ميدانية على مستوى مقاطعة بوزريعة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2002).
2. تايه علي مسعود، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد- "، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
3. الجريد عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007.
4. حماده إياد، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009/2008).
5. حمداوي عمر، "الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2008).
6. الخاجة فاطمة عبد الحميد ، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006).
7. خوام حبيب سميح، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، (أطروحة دكتوراه في ماجستير إدارة الأعمال، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، د س ن).
8. سعود بن سعد بن زيد الشريف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظة الطائف لقيادة التحويلية ولاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية 1436هـ .

9. سلمان منى رسول، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تدريسية، المديرية العامة للتربية في الرصافة 3 د س ن).
10. السيحالي جبر سعيد صايل، "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الإدارية الرياض 2004).
11. شاطر شفيق، "أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2010.
12. شعبان ندى فوزي، "أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، القاهرة: جامعة القاهرة 1994.
13. الثمراني محمد بن مسفر، "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع ، المدني -"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
14. شمسان أحمد محمد صالح، "الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية جامعة صنعاء، 2004).
15. ضويفي إيمان، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير، فرع إدارة الأعمال، 2008).
16. العامودي محمد زكي ، "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السادة لدى القيادات الإدارية" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2013).
17. العثربالي العسيري على بن محمد بن علي ، "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، (قسم العلوم الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً

- لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية،
قسم العلوم الإدارية، (2005).
18. عويضة إيهاب أحمد، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في
المنظمات الأهلية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة
الأعمال، غزة، 2008.
19. فلمبان إيناس فؤاد زواوي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى
المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة
المكرمة" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم
القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط 1429 هـ).
20. قامون سمية، "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من
الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف -" (قسم علم الاجتماع، رسالة
مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم
الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-02 - 2014/2015).
21. قيقوب عيسى، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي"، (رسالة
ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2001).
22. لبصر شهرزاد، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة
الخاصة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، كلية
العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2002).

فهرس البداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال		
أولاً: الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.....	69
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	70
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	71
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	72
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.....	73
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.....	74
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	75
08	يوضح استجابات أفراد العينة حول ضرورة ومهمة التدريب.....	77
09	يوضح فائدة التدريب.....	78
10	يوضح مدى مساعدة التدريب في زيادة كفاءة العمال.....	79
11	يوضح مدى مساعدة التدريب في زيادة كفاءة العمال.....	80
12	يوضح ضرورة التدريب في انتقال الموظف بين الوظائف.....	81
13	يوضح أساليب التدريب في المؤسسة.....	82
14	يوضح مدى الرضا عن العمل في المؤسسة.....	83
15	يوضح الشعور بمدى التناسب بين مكان العمل و المؤهل والخبرة.....	84
16	يوضح ميزة العمل في المؤسسة.....	85
17	يوضح مدى توفر الراحة في الأداء من خلال مكان العمل.....	86
18	يوضح مدى الشعور بالسعادة مع الزملاء في العمل.....	87
19	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بشكاوي الموظفين.....	88
20	يوضح مدى توفير التدريب للرضا عن العمل والمهنة.....	89
21	يوضح مدى تأثير التدريب على الروح المعنوية.....	90
ثانياً: الأشكال		
01	يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.....	36

فهرس الجداول والأشكال

38	يوضح نموذج بورترولو للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.....	02
44	يوضح عناصر الرضا الوظيفي.....	03
61	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....	04
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	05
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	06
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	07
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	08
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.....	09
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	10
75	يوضح استجابات أفراد العينة حول ضرورة ومهمة التدريب.....	11
77	يوضح فائدة التدريب.....	12
78	يوضح مدى مساعدة التدريب في زيادة كفاءة العمال.....	13
79	يوضح تناسب الوظيفة مع طبيعة التدريب المتلقى.....	14
80	يوضح ضرورة التدريب في انتقال الموظف بين الوظائف.....	15
81	يوضح أساليب التدريب في المؤسسة.....	16
82	يوضح مدى الرضا عن العمل في المؤسسة.....	17
83	يوضح الشعور بمدى التناسب بين مكان العمل و المؤهل والخبرة.....	18
84	يوضح ميزة العمل في المؤسسة.....	19
85	يوضح مدى توفر الراحة في الأداء من خلال مكان العمل.....	20
86	يوضح مدى الشعور بالسعادة مع الزملاء في العمل.....	21
87	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بشكاوي الموظفين.....	22
88	يوضح مدى توفير التدريب للرضا عن العمل والمهنة.....	23
89	يوضح مدى الإحساس بالضغط قبل القيام بالتدريب.....	24
90	يوضح مدى تأثير التدريب على الروح المعنوية.....	25

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
شكر و عرفان	
أ-ي	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتدريب	
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: مفهوم التدريب.....
13	المطلب الأول: تعريف التدريب و أهم خصائصه.....
14	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.....
17	المطلب الثالث: مبادئ وشروط التدريب.....
20	المبحث الثاني: وسائل وأنواع وطرق التدريب.....
20	المطلب الأول: وسائل التدريب.....
22	المطلب الثاني: أنواع التدريب.....
24	المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب.....
28	المبحث الثالث: نظريات التدريب.....
28	المطلب الأول: نظرية التعلم في التدريب.....
29	المطلب الثاني: النظريات السلوكية.....
31	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
34	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات.....
43	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي.....
47	المبحث الثاني: أهمية وعوامل الرضا الوظيفي.....
74	المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي.....

48	المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي.....
50	المبحث الثالث: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه.....
50	المطلب الأول: طرق ومؤشرات الرضا الوظيفي.....
52	المطلب الثاني: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.....
56	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
58	تمهيد.....
59	أولا: لمحة عن مؤسسة الدراسة.....
67	ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
69	ثالثا: تحليل نتائج الدراسة.....
93	خاتمة.....
100-95	قائمة المصادر والمراجع.....
103-102	فهرس الجداول والأشكال.....
106-105	فهرس المحتويات.....

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: [35-20] [50-35] أكثر من 50
- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي
- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- طبيعة الوظيفة: إطار أستاذ موظف
- الخبرة المهنية: 5-1 15-5 أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التدريب

- هل تعتقد أن التدريب هو نشاط ضروري ومهم؟
- نعم لا
- هل تعتقد بأن مدة من التدريب قد على؟
- العامل المجتمع المؤسسة كل ما سبق
- كيف ترى أساليب التدريب في المؤسسة؟
- في المستوى متوسطة سيئة
- هل ترى بضرورة التدريب في حالة انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى؟
- ضروري غير ضروري ضروري جدا
- هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقته؟
-

نعم لا نوعا ما

- هل ترى أن التدريب يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد؟

نعم لا نوعا ما

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

- هل تشعر أنك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك وخبرتك؟

نعم لا نوعا ما

- هل أنت راض عن عملك في المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا نري

- هل تعتبر عملك يتميز بـ:

التنوع في المهام
 روتيني

- هل تت بالسعادة أثناء جدك مع زملائك في العمل؟

نعم لا نوعا ما

- هل تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك؟

نعم لا ما

- هل تعتبر بأن مؤسستك تهتم بشكاوي العاملين؟

تهتم لا تهتم أحيانا

المحور الرابع: العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي

- هل وفر لك التدريب ما تحتاجه أو ما يرضيك في مجال عملك ومهنتك؟

نعم لا

- هل أحسست بضغط في العمل قبل القيام بدورة تدريبية؟

نعم لا نوعا ما

- هل يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟

نعم لا نوعا ما

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: [35-20] [50-35] أكثر من 50
- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي
- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- طبيعة الوظيفة: إطار أستاذ موظف
- الخبرة المهنية: 5-1 15-5 أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التدريب

- هل تعتقد أن التدريب هو نشاط ضروري ومهم؟
 نعم لا
- هل تعتقد بأن الفائدة من التدريب تعود على؟
 العامل المجتمع المؤسسة كل ما سبق
- كيف ترى أساليب التدريب في المؤسسة؟
 في المستوى متوسطة سيئة
- هل ترى بضرورة التدريب في حالة انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى؟
 ضروري غير ضروري ضروري جدا
- هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقينته؟
 نعم لا نوعا ما
- هل ترى أن التدريب يساعد في زيادة كفاءة العمال الجدد؟
 نعم لا نوعا ما

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

- هل تشعر أنك تعمل في المكان المناسب لمؤهلك وخبرتك؟
 نعم لا نوعا ما
- هل أنت راض عن عملك في المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا لا أدري

- هل تعتبر عملك يتميز بـ:

التنوع في المهام روتيني

- هل تشعر بالسعادة أثناء تواجده مع زملائك في العمل؟

نعم لا نوعا ما

- هل تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك؟

نعم لا نوعا ما

- هل تعتبر بأن مؤسستك تهتم بشكاوي العاملين؟

تهتم لا تهتم أحيانا

المحور الرابع: العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي

- هل وفر لك التدريب ما تحتاجه أو ما يرضيك في مجال عملك ومهنتك؟

نعم لا

- هل أحسست بضغط في العمل قبل القيام بدورة تدريبية؟

نعم لا نوعا ما

- هل يؤثر التدريب على روحك المعنوية؟

نعم لا نوعا ما

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

