



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

تخصص : إدارة أعمال المؤسسات



مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع

دور التدريب (التكوين) في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة : المؤسسة الوطنية "تريفيسود" العالمة

تحت إشراف :الدكتور تمار التوفيق

من إعداد الطالبان :

✓ عاشر فارس.

✓ حمدوش مصباح.

السنة الجامعية : 2021/2020



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

النمل -19-

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة.

أتوجه بأسمى آيات الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف

الدكتور "تمار التوفيق" الذي لم يبخل عليا بنصائحه

وإرشاداته القيمة طوال مدة إنجاز هذا البحث، جزاه الله

خير، كما أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز

وإتمام هذا العمل.

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى : من أفنى عمره من أجلي وكان حلمه أن
أتحصل على أعلى الشهادات "أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه وجعله
مع الصديقين والشهداء".

وإلى من سهرت الليالي وضحت بشبابها من أجلي "أمي الغالية شفاها
الله وأطال في عمرها.

وإلى شريكة حياتي وأم أولادي حفظها الله وأدام المحبة بيننا.
إلى ولداي لقمان وجواد حفظهما الله.

إلى إخوتي وأصدقائي كل باسمه وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه
المذكرة المتواضعة.

فارس

إهداء

قال الله تعالى : "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي عملي المتواضع إلى ثمرة جهدي وأغلى الناس أُمي وأبي حفظهما الله

إلى إخوتي وأخواتي أطال الله في عمرهم جميعا.

إلى زوجتي العزيزة وشريكة حياتي جعلها الله تاجا فوق رؤوسنا.

إلى بناتي نهاد وهديل والكتكوت الصغير أنس عبد الرحمان حفظهم الله.

إلى جميع الأصدقاء والزملاء وكل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

مصباح

مقدمة

مقدمة :

في ظل التطورات الحديثة أدرك الباحثون الأهمية المتزايدة للأفراد ومدى تأثير سلوكياتهم على تطور ونجاح أي مؤسسة مما ولد عالم جديد سادت فيه الثورة العلمية والتطورات التقنية التي ساهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية وصنعت أنماط تنظيمية جديدة حيث أصبح التدريب نشاطا يتميز بالاستمرارية كما أنه يعد جوهريا للأنشطة التي تقوم بها المنظمة كما يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات وذلك من خلال تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها فالتدريب هو أهم عوامل الرضا الوظيفي والذي تكون نتيجته الحتمية الابتكار وبالتالي نجاح التنظيم كونه يسمح بتنمية القدرات المهنية للعامل بما يتلاءم مع متطلبات منصبه ، كما يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة اليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم فقد أصبحت كافة المؤسسات تركز على العنصر البشري وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها ويعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات وذلك من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد والتغيير في امكانياتهم العلمية والعملية والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة العالية في مجال عملهم.

✓ **الإشكالية :** بناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليه المؤسسات في تحسين أداء مواردها وعلى ضوء هذا يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما مدى مساهمة 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 وتحقيق أداء أفضل للمؤسسة؟.
3. ما مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية؟.

✓ **الفرضيات :** للإجابة على هذه التساؤلات ولمعالجة الموضوع تم تصميم وصياغة فرضيتين :

● يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية وعامل تحفيزي لتحقيق الرضا الوظيفي .

● الإهتمام بالتدريب من أبرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة وتحسين أداءها .

✓ أهمية وأهداف الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في اخيار هذا الموضوع إلى اعتماد المنظمات أو المؤسسات على الكوادر البشرية ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين وتطوير الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- محاولة التعرف على طرق وأنماط وأساليب التدريب والطرق التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ودراسة ذلك في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري والتطبيقي.

✓ منهج الدراسة : إن دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي تجمع بين

متغيرين أساسيين نحاول الربط بينهما واضهار علاقة تأثير التدريب على الرضا الوظيفي وعلية إعتدنا على المنهج الوصفي في مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع والمنهج التحليلي في تحليل علاقات التأثير والتبادل بين مختلف المتغيرات كما تم استخدام أسلوب المقابلة مع مختلف اطارات المؤسسة محل الدراسة.

✓ الدراسات السابقة : اهتم الباحثون بالتدريب وقدموا أبحاثا في هذا المجال ومن أهم الدراسات

التي تناولت هذا الموضوع نذكر :

- **أهمية وتأثير التدريب على أداء الفرد والمؤسسة :** أظهرت هذه الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية التي تمتلك السرعة الكافية لمواكبة هذا التغيير لا تستطيع الاستمرار في المنافسة وحددت هذه الدراسة انه يجب ان تصاحب السرعة قدرة على الابداع والابتكار للأفراد القائمين على رسم سياسات هذه المؤسسات في المستقبل القريب أو البعيد.
- **التدريب والتطوير "مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات" :** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **أثر التدريب في تحسين أداء العاملين :** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط .
- **أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة :** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية جامعة الجزائر .

■ دور التدريب في رفع كفاءة الأداء : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية تخصص موارد بشرية .

✓ **خطة البحث :** لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول متسلسلة من حيث الترتيب المنهجي متكاملة من حيث الأهداف ومتوازنة من حيث الأهمية وذلك من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي وذلك كمايلي :

1. **الفصل الاول :** تناولنا فيه مبحثين ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التدريب من خلال المفاهيم والاهمية والانواع أما المبحث الثاني فدرسنا فيه وسائل وطرق ونظريات التدريب يسبقهم تمهيد للفصل ونختمه بخلاصة.

2. **الفصل الثاني :** تناولنا فيه مبحثين ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال المفهوم والاهمية والعلاقات أما المبحث الثاني فتناولنا مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه يسبقهم تمهيد للفصل ونختمه بخلاصة.

3. **الفصل التطبيقي :** فقد تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة القلد وصنع مواد

التلحيم "تريفيسود" وذلك من خلال التعريف بالشركة وهيكلكتنظيمها وكذا أنشطة الشركة والنظام الإداري لها وبعدها إنتقلنا إلى : تحليل استبيان الدراسة وذلك من خلال مقابلة مع مدير الموارد البشرية وكذا : عرض وتحليل نتائج الدراسة الموجهة ل45 عامل في المؤسسة "العينة المدروسة".

4. **صعوبات البحث :** لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية والتي نوجزها في النقاط التالية.

- تأثير كوفيد 19 على تنقلاتنا وذلك للحصول على مختلف المراجع والمعلومات المطلوبة.
- التضيق علينا داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك بسبب الوباء.
- تحفظ مدير الموارد البشرية على بعض المعلومات بدافع السرية.
- كبر حجم عينة الدراسة الميدانية حيث تحتوي المؤسسة على 404 عامل .
- عدم الاجابة بشكل جدي على أستبياننا الموجه للعمال (تهاون بعض العمال).

تمهيد : نظرا لأهمية التدريب في الإدارة المعاصرة إذ يعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد في ضل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية لغرض تحقيق الميزة التنافسية.

لذا وجب توضيح مفهوم التدريب وخصائصه وأهميته وأهدافه في المؤسسة وطرق التدريب ونظرياته حيث يكون هدفنا تسليط الضوء على التدريب من مختلف الجوانب وذلك بهدف الوصول إلى أداء جيد.

المبحث الأول : ماهية التدريب

المطلب الأول : مفهوم التدريب ، خصائصه ، مبادئه وشروطه.

أولا : تعريف التدريب .

يعتبر التدريب عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن ثمة أصبح من المساهمات المطروحة لدى المؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتوج سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدماتي خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغييرات التكنولوجية والتحولت التي شهدت تقدم العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة ، لذا كان التدريب موضع إهتمام الباحثين والمخططين في مختلف المستويات الإدارية. لهذا اختلف الكثير من الكتاب والباحثين في تعريفهم للتدريب فحسب "علي السلمي" فهو محاولة تغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

ويعرف السيد عليوة التدريب بأنه : النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.¹

أما "فيليو أدوارد" فقد عرف التدريب بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة والمهارة عند الفرد²

كما عرف التدريب على أنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون ووظائفهم الحالية ووظائف يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة فالتدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء ووظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.³

وحسب الدكتور أحمد سيد مصطفى فيعرفه على انه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من اداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.⁴

كما تعرفه الدكتورة سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي بأنه : عملية تعلم بمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لاداء أعمالهم وذلك من أجل بناء خبرات تدريبية فعالة⁵

من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف مختصر لمفهوم التدريب بأنه : عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات الجديدة مما يساهم في تحسين الأداء ليكون أكثر كفاءة وقدرة على مزاولة عمل ما.

ثانيا : خصائص التدريب .

- عمار بن عيشي ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة 01 ، 2017 ، ص18.

- المرجع نفسه ، ص 18.

3 - الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، العدد 06 سنة 2008 ، جامعة الجزائر ، ص 11

4 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة مصر ، 2004 ، ص225.

5 - سهيلة محمد عباس علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط03 سنة 2007 ص 107.

يهدف التدريب إلى رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز ، حيث يعتبر نشاطا حيويا مؤثرا بتحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي منظمة ومن أبرز هذه الخصائص نذكر :

- ✓ يجب أن تكون المعلومات التي تمد بها العامل أثناء التدريب قابلة للتعميم وتستعمل في مواقف أخرى ويمكن تطبيقها في مختلف الميادين¹
- ✓ تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم ، أي اكتساف الفرد للمعرفة الجديدة ومهارات وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل التنظيم أو خارجه².
- ✓ يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد ومصالح أصحاب العمل .
- ✓ المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عملية التشغيل واشراك من يعينهم الأمر في برنامج أعمال التدريب والتخطيط له وذلك لتوفير الوقت والجهد.
- ✓ التدريب يجب ان يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية للمنظمة وأن يشمل جميع من في الهرم الوظيفي.
- ✓ التدريب هو نشاط متكامل سواء في خطواته (تحديد الإحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج المصممة) أو في نتائجه (النتائج الإقتصادية ، السلوكية ، الانسانية).
- ✓ التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحيوية المبعد للملل الذي قد يصيب العامل ، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق والتحمس للعملية التدريبية.
- ✓ التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات ، بل يمتد من النظري إلى العملي باعتبارهما متكاملين كما أنه يمس مختلف المستويات الوظيفية³.

ثالثا : مبادئ وشروط التدريب.

1 - صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، القاهرة سنة 2001 ص 250.

2 - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الابراهيمية ، بدون طبعة ، سنة

3 - p. felger R Hkhwe ,Bonssofara, humaine error and system designe and management , stringerlondon ,1999p212

• مبادئ التدريب .

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ولكي يحقق التدريب الهدف منه يجب الأخذ بمبادئه فحسب تريسي لخصها فيما يلي¹ :
- ❖ تركز أنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب .
- ❖ تلبي البرامج احتياجات المؤسسة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المؤسسة.
- ❖ يجب أن تتكامل برامج التدريب مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها ويجب أن تكون موضوعات التدريب المقدمة متوازية ومنظمة ومسلولة بشكل جيد كما يجب أن توفر مرونة كافية للمدربين والمتدربين وأن تستجيب للتغير.
- ❖ التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فعاليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.
- ❖ تتيح البرامج التدريبية فرصا وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها.
- ❖ الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- ❖ المنطق : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- ❖ الهدف : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والمكان والزمان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- ❖ الشمول : حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية مثل: القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.
- ❖ الاستمرارية : وتعتبر من بين أهم المبادئ في العملية التدريبية ، إذ يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل.

1 - تريسي ويليام "ترجمة أحمد سعد الجبالي" ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ط3 03 2004 ، ص27.

- ❖ التدريجية والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بالموضوعات البسيطة لينتقل بعد ذلك إلى الموضوعات المعقدة مع الحرص أن تكون موضوعات العملية التدريبية تمس الحياة العملية للعاملين.
- ❖ الإدارية والفنية : يعتمد التدريب على متخصصين إداريا وفنيا من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها¹.
- ❖ الفروق الفردية : التدريب يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من أجل فعالية الاستيعاب للعملية التدريبية.
- ❖ المرونة : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته تبعا لتطور الوسائل والأدوات والأساليب.
- ❖ تنمية دوافع الأفراد للتعليم حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الفرد في التعلم مع زيادة مستويات الجهود المبذولة².
- ❖ ضرورة تناسب التدريب مع الحاجة الفردية للمتدربين
- ❖ ضرورة الممارسة الفعلية للفرد أي لا بد من تطبيق ونقل ما تعلمه إلى الواقع الفعلي وذلك من خلال التطبيق الكلي أو التطبيق الجزئي أو تقسيم العمل إلى أجزاء.
- ❖ ضرورة مراعات التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن تدريب الجميع أقل تكلفة .
- ❖ 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 وتخصيص الوقت اللازم لأداء العمل³.
- ب – النتائج السلوكية : المتمثلة في السلوك الجيد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
- ❖ شروط التدريب¹.

1 - عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2000 ، ص53.
2 - الفارس سليمان واخرون ، إدارة الموارد البشرية "الأفراد" ، منشورات جامعة دمشق ، 2003 ص184 .
3 - علي السلمي ، التدريب الإداري ، مرجع سابق ص284.

لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط أساسية تتمثل فيمايلي:

- ✓ يجب أن يتناسب التدريب مع حاجات الأفراد .
- ✓ يجب أن يتم التدريب تحت إشراف مشرف كفي.
- ✓ يجب أن يكون التدريب مخططا مجدولا وممنهجا .
- ✓ يجب أن توضح كل تواريخ بند التدريب ويجب أن تتناسب مع نشاط وأعمال الخاضع للتدريب

- ✓ يجب أن يتساوى التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تحمله .
- ✓ يجب أن يكون للأفراد رغبة في التعلم قبل قبولهم بالتوجه إلى التدريب وهذا راجع لأشخاص لديهم المعرفة والإهتمام مع وجود رغبة لدى المتدرب في ما يتعلق ببرنامج التدريب.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التدريب.

أولا : أهمية التدريب.

يعتبر التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العمال وزيادة الإنتاج وذلك من خلال ما يحققه من عائد ملموس للمنظمة والمجتمع .

أ - بالنسبة للمنظمة : وتبرز أهميته من خلال 2:

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

1 - عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع والإدارة ، مفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث، 1987 ص 181.
2- نظمي شحادة واخرون ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان الأردن ، دار صفاء ، 2000 ، ص52.

- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
 - ب – 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 والافادة في الوقت
 - يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية
 - ج – بالنسبة للتطوير للعلاقات الانسانية:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
 - تطوير امكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد والعاملين.
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.
- كما يمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:²
- ✓ تحسين الاداء.
 - ✓ مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.
 - ✓ تقليل الحاجة إلى الإشراف.
 - ✓ تحسين خدمات المنظمة.
 - ✓ تخفيض نسبة حوادث العمل.
 - ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية ، القاهرة دار العلمية ، 2000 ، ص2214.

2 - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص101-102.

كما يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز وتحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي منظمة وذلك من خلال 1 :

✓ تحسين أداء الموارد البشرية :حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائه

✓ تكوين الإتجاهات : إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج التدريب في المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية لتحقيق تاييد لأنشطتها وسياستها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

✓ توفير الكفاءة العالية من العمال : وذلك من خلال برامج التدريب المخصصة من طرف المنظمة.

✓ يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل.

✓ تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم : إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة تزيد من قيمة العامل سواء داخل المنظمة أو خارجها .

ثانيا : أهداف التدريب 2.

أن هدف التدريب يتعدى توفير الخبرات والمهارات للأفراد إلى الرغبة في تنمية واستخدام قدراتهم بدرجة أفضل وذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي نوجزها في النقاط التالية :

✓ ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء مع ترغيب الفرد في عمله .

✓ توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

✓ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة الاهتمام بالعمل والمهارة في أدائه.

1 - قرشي محمد الصالح ، مرجع سابقص37.

2 - محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي ، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة ، جامعة القاهرة ، 2010 ص11.

✓ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم في المناصب الوظيفية الأعلف المنظمة.

✓ رفع الكفاءة الانتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتكنولوجي وما يترتب عليه من تطور في أساليب العمل.

✓ المساهمة في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض مع رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي وتحسين صورتها على الصعيد الداخلي والخارجي.

وهناك أهداف أخرى للتدريب نوجزها في النقاط التالية: 1.

✓ تدريب من أجل التوجيه والتوعية : وذلك من خلال تكوين العمال الجدد وتوعيتهم وتحسيسهم .

✓ تنمية المعارف : أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة.

✓ تنمية مهارات العاملين وقدراتهم : أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات لأداء عمل معين وبكفاءة عالية.

✓ تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع .

✓ الأساليب والخبرة والاتجاهات وذلك من خلال توفير الاساليب العلمية المناسبة والتزويد بالخبرات المكثفة وكذا تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية والانسانية للمتدرب.²

الاهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الانتاجية وزيادة المبيعات ومعدلات النمو وتنمية الحصة السوقية والمركز التنافسي.

1 - عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، مرجع سابق ، ص 91-92.

2 - عبد الرحمان توفيق ، التدريب الأصول والمبادئ العلمية ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية الإدارية ، 1994 ، ص 169.

الأهداف التقنية : تتمثل في تحين استغلال الطاقات وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلة ادماجها.

الأهداف السلوكية : وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للاداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الاحساس بمفهوم خدمة العملاء.

المطلب الثالث : أنواع التدريب.

تختلف أنواع التدريب باختلاف الهدف منه وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي كما تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعية عملياتها وأنشطتها بالإضافة إلى مقدرتها المالية وامكانياتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها.

1- **حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:** يتم تصنيف أنواع التدريب حسب كل من مرحلة

التوظيف والمستوى الوظيفي كمايلي :¹

أ – **حسب مرحلة التوظيف :** فتصنف إلى نوعين هما

❖ **التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة وهو بمثابة تهيئة الفرد وتعريفه بالعمل الجديد الذي سيشغله وإحاطته بكل ظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

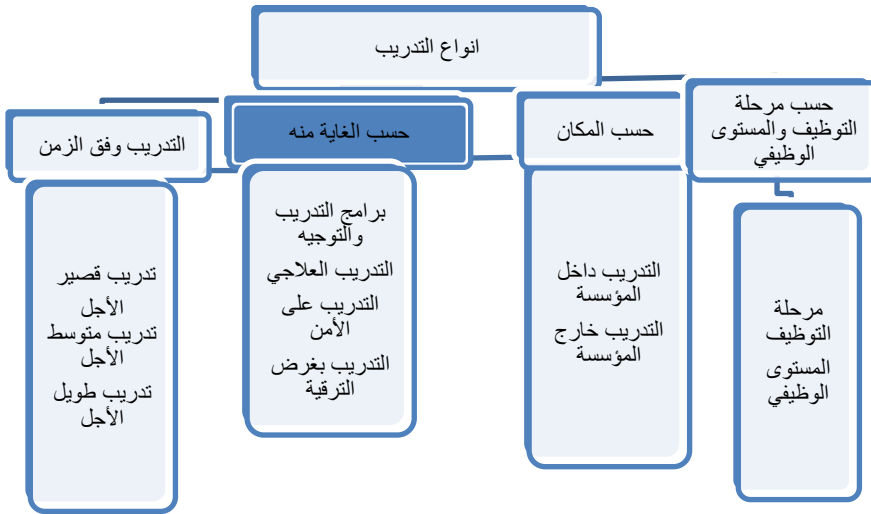
❖ **التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:** ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيات الانتاجية والخدماتية بما يساعد على تحسين قدراتهم في انجاز العمل مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

ب – **حسب مرحلة المستوى الوظيفي:** ويشمل عدة مستويات كمايلي :

❖ **التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

- ❖ التدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل مخصص.
- ❖ التدريب الإداري : يشمل فئات الإداريين في المستويات الاشرافية أو الوسطى أو العليا فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبية والتخطيطية.
- ❖ تدريب المتدربين : ويتم تدريب المتدربين بغرض اعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من اىصال المعلومات.
- 2 - **حسب مكان العملية التدريبية:** يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين كمايلي:
- ❖ التدريب داخل المؤسسة : يعتبر هذا النوع أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي حيث يتم هذا النوع داخل المؤسسة أو المنظمة عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها .
- ❖ التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية أو معاهد أو جامعات أو مراكز تكوين متخصصة.
- 3 - **أنواع التدريب حسب الغاية منه :** يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية :
- ❖ برامج التوجه والتدريب : يخص هذا النوع العاملين الجدد ويتمثل دورها في التعريف بالوظيفة .
- ❖ التدريب العلاجي : وذلك لتجاوز النقص ومحاربة الفشل والاستفادة من البرامج التدريبية
- ❖ التدريب على الأمن : يهدف هذا النوع إلى تنبيه العامل بأهمية الأمن لحفض سلامته وسلامة عمله والمحافظة على ممتلكات المؤسسة .

- ❖ التدريب بغرض الترقية : وذلك في حال انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر وفق المستوى المطلوب.
- كما أن هناك التدريب وفق الزمن وينقسم إلى :
- ❖ تدريب قصير الأجل : يستغرق هذا النوع من التدريب ما بين أسبوع إلى 06 أسابيع حيث يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة مع اعطاء حوصلة شاملة حول البرنامج التدريبي .
- ❖ تدريب متوسط الأجل : لا يتجاوز هذا النوع من التدريب السنة
- ❖ تدريب طويل الأجل : يستغرق هذا النوع من التدريب ما بين سنة فأكثر ويتسم بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي في إيصال مختلف المعلومات والبرامج الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف المبرمجة .



المصدر : من إعدادنا الخاص بناء على المعلومات المتوفرة.

المبحث الثاني : وسائل وطرق ونظريات التدريب.

المطلب الأول : وسائل التدريب.

للتدريب وسائل عدة نذكر منها¹ :

- ✓ طريقة المحاضرة.
- ✓ النشرات المطبوعة.
- ✓ طريقة المناقشة.
- ✓ الوسائل البصرية كالتلفزيون والكمبيوتر.
- ✓ الوسائل السمعية كالراديو.
- ✓ التدريب على نماذج العمل.

ويوردها شفيق رضوان في 04 وسائل وهي²:

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 باتباع 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.

1 - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان 1985 ، ص680.

2 - شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، ط01 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت 1992 ، ص171.

04 – المحاكاة : تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهضة التكاليف ، إن تمثيل الواقع 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

من هذا المنطلق يجب أن تكون الوسائل التدريبية المستخدمة في نقل المعلومات النظرية من المدرب إلى المتدرب مناسبة وان يكون المدرب ملما بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنوع في استخدامها .

المطلب الثاني : طرق وأساليب التدريب.

يمكن اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب للعملية التدريبية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المنطلق تعددت وتغيرت أساليب وطرق التدريب على مر العصور وتتمثل فيمايلي :

أولا : طريقة التدريب أثناء العمل : وتتمثل في تلقي الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل وأحيانا ترغيب المنظمات في تقديم التدريب في موقع العمل حيث تعتبر هذه الطريقة الأكثر انتشارا وأفضل أسلوب لأداء العمل وأداب السلوك الوظيفي . إذ تقوم أساسا على فكرة التلمذة المهنية وذلك من خلال قيام المشرفون المباشرين بتقديم المعلومات والبيانات على مستوى فردي للمتدربين مما يزيد من أهمية التدريب .

ثانيا : إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة : فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الانتاج مع امكانية فتح المؤسسة لمراكز تدريب تلحق بالوحدة الانتاجية تحت اشراف إدارة الموارد البشرية وتستخدم هذه الطريقة إذ تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعدادا كبيرة وبوقت قصير فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتح المؤسسة مراكز للتدريب تلحقه بالوحدة الانتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب المؤسسة¹.

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

كما يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى **التدريب خارج المؤسسة** وذلك من خلال الاستعانة بالمعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى وتتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات .

ثالثا : أساليب التدريب 1.

أسلوب التدريب هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب حيث هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية وهي :

- 1. التلمذة الصناعية :** حيث بدأ هذا الأسلوب في العصور الوسطى يتخصص في مهن معينة مثل الكهرباء وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس ماهر وتستمر عملية التدريب لمدة 03 سنوات.
- 2. التدوير الوظيفي :** يتميز هذا الأسلوب بتنقل 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
- 3. التدوير الوظيفي المبرمج :** تناسب هذه الوسيلة الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ولإستخدام هذه الوسيلة يقوم المشرف أو المدرب بالخطوات التالية :
 - الاستعداد للقيام بالعملية وذلك من خلال كسر حاجز الخوف لدى المتدرب
 - ممارسة العمل أمام المتدرب سواء عمليا أو بإعطائه شرحا كافيا ووافيا لكل تساؤلاته.
 - تشجيع المتدرب على القيام بتأدية العمل المطلوب مع تصحيح الأخطاء إن وجدت.
- 4. 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 ذو الكفاءة العالية في مجال معين¹

وقد صنف أحمد الخطيب طرق وأساليب التدريب إلى²:

أ – طرق وأساليب تدريبية جماعية : يتم تنفيذ هذه الطرق والأساليب على جماعة من المتدربين تختلف أعدادهم ، حيث تستغل ديناميكية الجماعة وعلاقة التعاون بينهم وتفرز مهارات وروح الفريق، هذه الأساليب هي الغالبة في عمليات التدريب.

ب – طرق وأساليب تدريبية فردية : وتهدف إلى تدريب الأفراد على مهارات خاصة أو تدريب فرد معين على عمل معين ذو طبيعة خاصة كالتدريب بالمراسلة.

➤ معايير اختيار طرق وأساليب التدريب : يمكن ان نختار طريقة أو أسلوب التدريب المناسب وفق المعايير التالية :

- ❖ الارتكاز إلى قوانين ومبادئ التعليم والتعلم.
- ❖ ملائمة أساليب وطرق التدريب لإحتياجات المتدربين.
- ❖ مراعاة حجم المتدربين
- ❖ أماكن تواجد المتدربين أي إيجاد المكان المناسب للتدريب.
- ❖ توفر الإمكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب.
- ❖ توفر التسهيلات المادية كالقاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لعملية التدريب وذلك من خلال وضع ميزانية لتغطية النفقات المترتبة على البرنامج التدريبي.
- ❖ عامل الوقت حيث أن الوقت المتاح يتحكم في إختيار طريقة وأسلوب التدريب.
- ❖ محتوى المادة والأهداف التدريبية وكذا الإتجاهات السائدة لدى المتدربين وأعمارهم وخبراتهم.

1 - سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والإتجاهات الحديثة ، جمعية القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2007، ص148.

2 - أحمد الخطيب ، الإتجاهات الحديثة في التدريب ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 ، ص125-130.

المطلب الثالث : نظريات التدريب .

أولاً : نظرية التعلم في التدريب : تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ماهي إلى تطبيق لنظرية التعلم إذ تنطوي على جهود يعتقد مصمموا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد ، فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فإن ذلك يدل على أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت لذلك فإن المسؤولين عن برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب نذكر¹:

✓ الحافز مع الدقة والسرعة غي التعلم.

✓ قياس مدى التقدم في التدريب مع أهمية إختيار القائمين بالتدريب .

✓ إتاحة الفرصة للتطبيق العملي مع ضرورة مراعات الإختلافات الفردية.

✓ تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.

✓ ضرورة التركيز والإستيعاب والتذكر.

❖ ومن أهم الظروف المتغيرة التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب مايلي :

- الظروف التي تسبب للمتدربين الخوف والحصر النفسي والتوتر والقلق.

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

- الظروف التي تسبب الضجر او الملل.

❖ أما الظروف الإيجابية التي تخلق مناخا للتعلم فهي :

- الإعتراف باجابات المدرب سواء كانت صحيحة أو غير صحيحة من خلال إبداء الرأي بقبولها بدلا من رفضها.

- اعطاء التدريس والتعليم على دفعات متزايدة تسمح بالنجاح في معظم الأوقات.

- اعطاء المتدرب خيارا ما في انتقاء وتتبع الموضوع المقرر تدريسه.

- تقديم مهام تدريسية ملائمة للأهداف والسماح للمدرب بمعرفة تلك الأهداف.

❖ أسباب عدم إعتداد الفرد على نظرية التعلم :

1 - صلاح الشناوي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، سنة 2001 ، ص149.

- إحتمال اكتساب عادات سيئة أو طريقة خاطئة.
- قد لا يستطيع الفرد أداء الأهداف بمهارة.
- الأداء بغير قدرة يؤدي عادة إلى نتائج رديئة.
- ممارسة الفرد لمهامه بشكل خاطئ يؤثر على صحته وسلامة الآخرين.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعني الانتاج الناجح والتدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة.

ثانيا : النظريات السلوكية.

أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده بافلوف وسكنر إلا أننا نؤكد هنا أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها وكذا درجة تكرارها .

❖ أهم مبادئ النظريات السلوكية : تتمثل في مايلي.

- مبدأ المؤثر والاستجابة : يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة.
- مبدأ التعزيز : يزداد السلوك الانساني تعريزا بازدياد المؤثرات وبالتالي تكرارها وإنتظام الاستجابة.
- مبدأ تعديل السلوك : قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.
- مبدأ انتماء السلوك : ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الانسانية فكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما امكن تعديل وتغيير السلوكيات الغير مطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة.

- مبدأ الأثر : كلما كان السلوك الانساني يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح أو الابداع أو المكافآت كلما دفع الأفراد إلى المزيد التعلم والتقدم .
- مبدأ الاستعداد : كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجود كلما كان التعلم أفضل.

خلاصة الفصل الأول :

يتضح لنا من خلال العناصر التي تناولناها في هذا الفصل بان التدريب المهني ذو مجال واسع تهتم به مختلف المؤسسات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي والتأقلم مع مختلف التقنيات الحديثة وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية تتلائم مع إمكانيات المؤسسات وتراعي كل إحتياجات وتطلعات الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الأمن الوظيفي والرضا المهني وذلك لتحسين العلاقات الإنسانية في الصناعة بوجه عام وذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج ومواكبة العولمة بمختلف إتجاهاتها.

تمهيد :

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع والقضايا التي كانت ولا زالت محل إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في ميدان العمل ونظرا لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على اداء العاملين حيث 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 الرضا الوظيفي التام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين كون الرضا الوظيفي العامل الاول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي والذي ينعكس ايجابا على الاداء 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 تواجهها .

ومن هذا المنطلق فإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل ، أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الرضا الوظيفي ومؤشرات وطرق القياس وأساليب تحقيقه .

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه.

يعتبر الرضا الوظيفي من اكثر مواضيع علم الإدارة غموضا ذلك لأنه حالة إنفعالية متعلقة بالموارد البشري الذي يصعب قياسها بكل موضوعية حيث حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى ، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه حيث لا يزال هناك إختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة لهذا الموضوع.

أولا : تعريف الرضا الوظيفي.

في عام 1935 عرف "هوبوك" الرضا الوظيفي بأنه : عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تتضافر في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد في عمله.

بينما إتفق كل من "ماسلو وبورتر" على ان الرضا الوظيفي هو رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية

ويعرفه "علي عباس" بأنه مدى رضا الفرد عن عمله ، حيث ان اشباع الحاجات الفردية وتحقيق الطموح والأمال وظروف العمل وكذا المعاملة الحسنة هي التي تحدد الرضا من خلال التواصل والتفاعل مع العمل الجماعي ، وهناك عوامل وظيفية أخرى مثل العلاقات مع الموظفين ، الأجور، الحوافز والسياسات المتبعة في العمل.²

بينما عرفه "أحمد صقر عاشور" بأنه مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وعن مدى حماسه للعمل ،كما يعبر أيضا عن مستوى الاشاعات التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب محدودة لعمله.³

¹ - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، 2002 . ص194.
 - علي عباس ،إدارة الموارد البشرية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2008 ، ص115.
 - أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983 ، ص155.³

وحسب "لوك - locke" فإن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية ناتجة عن ما يورده العامل من عمله وما يتحصل عليه فعلا ، أي ما يحمله له من قيمة هذا العمل.¹

وعرفه "بلجن - BILJIN" بأنه هو شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد ووظيفة المؤسسة.²

أما "ستون - STONE" فيعرفه بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.³

بناء على ماتم تناوله من تعاريف سابقة يمكن الوصول إلى تعريف شامل للرضا الوظيفي يجمع بين كل الأراء على أنه "شعور الموظف بإشباع حاجاته ايجابية أثناء أداء عمله وانتماءه له وتقديره لمديره وزملائه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة ويتحقق ذلك بالتوافق ما بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وتوقعاته في بيئة عمله."
ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي⁴ .

يمكن أن نوجز أهم خصائص الرضا الوظيفي في النقاط التالية :

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وهذا ما يشير على عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
2. النظر على الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : وذلك من خلال عدم توافق الرضا بين شخصين مع تنوع طرق القياس المستخدمة.

1 - CLAUDE LOUCHE . PSYCHOLOGUES DES ORGANISATIONS.P83.

2 - شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الاعمال ، الجزائر ، 2010 ، ص04.

3 - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ن ص195.

4 - عارف بن ماطل الجريد ، التحفيز ودره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، سنة 2007 ، ص47-48..

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : حيث تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت موضوع الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .
 4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : حيث يتفاعل الفرد مع العمل وبيئته ومع اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له لزيادة الفعالية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
 5. الرضا الوظيفي مرتبط بسياق منظم للعمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاسهامات التي يقدمها العامل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .
 6. اختلاف عناصر الرضا الوظيفي : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك رضاه عن باقي العناصر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.
 7. الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي : يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
 8. الرضا الوظيفي يتحقق بتطابق العوائد الحقيقية : أي المتحصل عليها من قبل الموظف أو المتوقعة منه.
 9. الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة : وذلك من خلال اشباع جميع احتياجات الموظف وتنبؤاته في بيئته عمله.
- المطلب الثاني : أهمية وعوامل الرضا الوظيفي.

أولاً : أهمية الرضا الوظيفي. يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف ، المؤسسة والمجتمع نوجزها في مايلي¹:

أ - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- ✓ الرغبة في الإبداع والإبتكار.
- ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم.
- ✓ الرضا عن الحياة والتغلب على متطلباتها.

أما محمد بن مسفر الشمراني فأختصرها في مايلي²:

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين مما يساهم في انخفاض مستوى الصراعات بين العمال أو بين العمال والإدارة.

- ✓ زيادة درجة الولاء والإلتزام التنظيمي وذلك من خلال المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة.
- ✓ تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد مما يساهم في نجاح العمل وزيادة انتاجية الفرد.

ب - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة.

- ✓ إرتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية مما يساهم في زيادة التركيز على عملهم.
- ✓ إرتفاع في الانتاجية وخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الانتاج ومعدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاويإلخ
- ✓ إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة وزيادة تعلق الموظف بها.

ج - أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

- ✓ ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

¹ - شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص191- 192 .

² - ممد بن مسفر الشمراني ، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006 ، ص31.

✓ التأثير على مختلف الاتجاهات والإلتزامات الأخرى للعامل سواء اتجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموما والعملية خصوصا ويؤثر كذلك على نظرة الفرد العامل لنفسه وقدراته والرفع من ثقته بنفسه.¹

من خلال ما سبق ذكره فإن الرضا الوظيفي هو أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق رضا وتعاون الموظفين مع الإدارة والتي تختلف باختلاف شخصياتهم ورغباتهم وحاجياتهم وانطباعاتهم.....إلخ

ثانيا : عوامل الرضا الوظيفي.

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

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

- **نظام العوائد :** تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الاشباع لعمالها².
- **السياسات التسييرية :** تتمثل في نمط الإشراف القيم وذلك من خلال نمط الإشراف الذي يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيههم وكذا سياسة المنظمة التي تتصف بالمرونة والتكامل والاستقرار³.
- **ظروف العمل :** تعد من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وتتمثل في ظروف العمل المادية والتي تؤثر على درجة تحمل الفرد وتقبله لبيئة العمل وكذا الظروف الاجتماعية وذلك

1 - عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1979 ، ص83.

2 - ندى فوزي شعبان ، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، القاهرة ، 1994 ، ص205.

3 - عيسى قيقوب ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص17.

- من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليهم ، إضافة إلى محتوى العمل الذي يساهم في تحقيق مستوى أعلى من الرضا¹
- **الأجور والرواتب :** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد إرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح²
 - **محتوى العمل وتنوع المهام :** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد.
 - **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة.
 - **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد :** وذلك وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات العليا للأفراد.
 - **نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين وذلك من خلال تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين.
 - **الظروف المادية للعمل :** حيث تساهم الظروف البيئية الجيدة في رضا الأفراد عن بيئة العمل.
 - **عدالة القائد :** وذلك بمقارنة معدل عوائد الفرد المستلمة قياسا بمدخلاته.
- **العوامل الشخصية :** هذه العوامل قسمت إلى قسمين³ .
- عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر والمؤهل والخبرة.
 - قوة تأثير دافع العمل على الأفراد العاملين .

1 - ربيعة بن خروف الجو التنظيمي المدرسي وعلاقته برضا الفريق التربوي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسم علم الاجتماع ، 2002 ، ص37.

2 - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ص176-178.

3 - عمر حمداوي ، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2008 ، ص44.

من خلال ما تقدم ذكره نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف ، حيث أنه يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

المطلب الثالث : علاقات الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات

يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات يؤثر فيها ويتأثر بها ومن هذه المتغيرات نذكر:

✓ **علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي.**

تعريف الأداء الوظيفي: هو العمل الذي يؤديه المرؤوس بما يساهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتفاقه له وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤسائه وتطوره المهني¹

كما يعرف على أنه درجة تحقيق واطمأن المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة².

بعد التعرف على مفهوم الأداء سنلقي نظرة على الإتجاهات الرئيسية التي حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وذلك من خلال ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم على العمل بجعل الأفراد يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن الأعمال والمهام المخولة إليهم وتعكس بذلك مستويات الأداء لديهم وفقا لدرجات الرضا³.

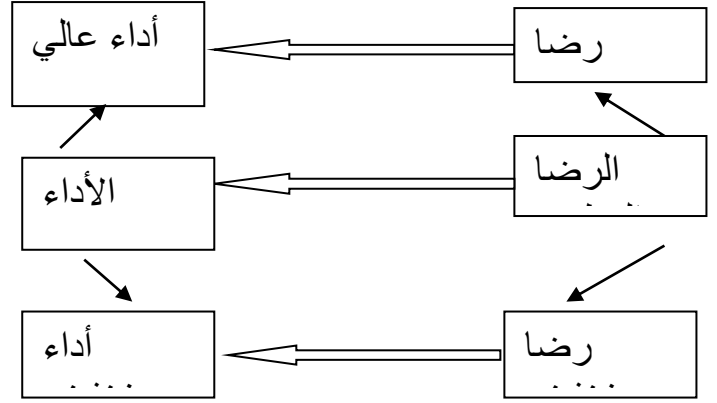
وفسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء من جانب واحد إذ أعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له ، في حين أن الفكر الإداري الحديث وما توصل إليه في هذا المجال يتفق على 03 إتجاهات تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء هي :

1 - بشير عربيات ، أنماط القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 20 ، كلية الأميرة عالية الجامعية 2012 ، ص 709.

2 - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص15.

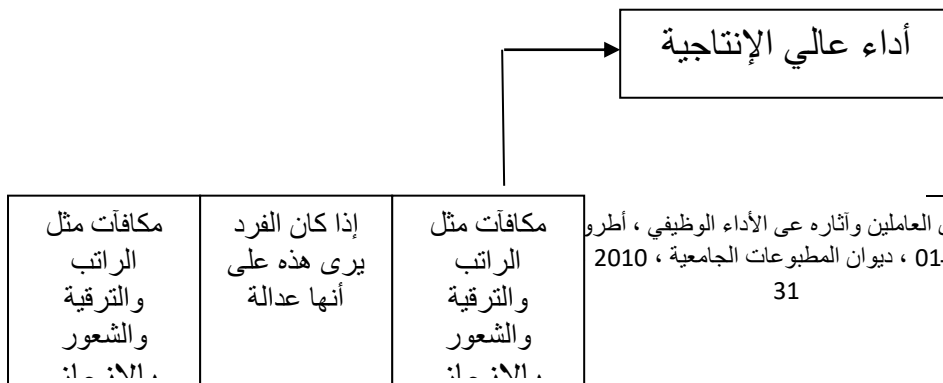
3 - إياد حمادة ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2008-2009 ، ص02.

- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي : أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين الرضا والاداء والشكل التالي يوضح ذلك



المصدر : من إعدادنا الخاص بناء على المعلومات الموجودة.

- الرضا يتبع الأداء : أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما أحس العامل بالرضا عن العمل¹ .
- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والاداء: فقد أعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ويعتبر فكتور فورم 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 بورتير لولر سنة 1969 وغيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما يوضحه الشكل التالي²:



¹ - حبيب سمح خوام أ الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي ، أطرو

² - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ط01 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010

المصدر : أشرف رياض حرز الله ، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة قسم الإدارة التربوية ، 2007 ، ص44.

✓ **علاقة أسلوب الإشراف بالرضا الوظيفي :** يعتبر الإشراف أمرا ضروريا لحسن سير العمل والتوجيه وذلك من خلال قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين حيث هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء ، الأول يوجه إهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان ورفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين والآخر يوجه إهتمامه الرئيسي للإنتاج وكذا إنخفاض مستويات الرضا¹.

✓ **علاقة التدريب بالرضا الوظيفي :** إن تدريب الموارد البشرية يعكس إهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا الرضا الوظيفي لمواردها البشرية بما فيها الإطارات الموجودة بحوزتها ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي مايلي²:

- المشاركة في الدورات التدريبية.
- موقع التدريب.
- مدة التدريب
- طبيعة البرنامج التدريبي (إتجاهات التدريب).

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

2 - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط01 ، عمان الأردن ، 2002 ، ص306.

- أساليب التدريب (أساليب عرض البرنامج التدريبي).
- كفاءة المتدربين.
- مردود الدورات التدريبية.
- ✓ **الميل** : هو الموقف الايجابي تجاه المهنة وهو إهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا الوظيفي.
- ✓ **الإتجاهات** : الإتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل إتجاه عمله.
- ✓ **الروح المعنوية** : هي إنتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق الهدف ويمكن القول أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية .
- ✓ **الدافعية** : هي محركات السلوك حيث كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كان ذلك مرتبطا بالرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال، وعليه فإن العلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي هي علاقة وثيقة بينهما وذلك من خلال تحقيق حاجات العامل ودوافعه مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني : مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه.**
- المطلب الأول : مؤشرات الرضا الوظيفي¹.**
- هناك مؤشرات تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل نذكر منها :
- **التباعد** : أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها أو التي يحصل عليها في مجال العمل.
- **العدالة** : أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.
- **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.

1 - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ص172-173.

كما تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب ، التمارض والشكاوي ، إضافة إلى الغياب ومثل هذه الضواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى إنخفاض إنتاجها وتدهور أدائها كما تسبب تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد)¹.

إن مثل هذه الضواهر ذات تأثير من زاويتين :

- إرتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الضواهر السابقة.

- إرتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي ، لذا يجب على الإدارة تدارك الامر وبدل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في :

✓ الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل .

✓ التمارض لتسهيل عملية الغياب.

✓ تدهور الانتاجية .

✓ إتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينهما ، أي مدى إتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض : أي إضهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر

على عيادة المؤسسة.

¹ - زين الدين ضياف ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة قسنطينة ، الجزائر سنة 2000 ، ص77.

2. كثرة الشكاوي : إن الإستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعمال إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا إلى رؤسائهم والتي يتوجب أخذها بعين الإعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة . وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الأجور	18
عدم الشعور بالأمن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

عن طريق المقابلة الشخصية مجموعة من الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم وهذا ما يبينه الجدول الموالي :
المصدر : عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت،1999، ص493-494.

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم ، وإرتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3. الإضراب : مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الإنسانية) ، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود

مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

4. **اللامبالاة والتخريب :** إن الإنسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله ، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح وبغياب ذلك الإنسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

5. **الرضا عن العمل والإصابات :** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه ، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات ، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض للإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ويعد بمثابة الإنسحاب عن العمل . بناء على ما تقدم نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للإنسحاب من العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني : طرق الرضا الوظيفي.

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق طرق موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسة وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير مما يسهل من معالجة

النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا مع استحالة قياس أية ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقادير رغم وجود صعوبات في عملية القياس.¹

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 التالية²

✓ **معدل الغياب** : يعكس مدى إنتظام الفرد في عمله وهو مؤشر للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل ، فالفرد الراضي يكون أكثر إرتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالإستياء عن عمله. وعليه فالتغيب المقصود في هذا الجانب ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا ، ففي دراسة قامت بها جامعة الإسكندرية سنة 1967 بعنوان "تغيب العمال وأثره في الكفاية الإنتاجية " تم تحديد مفهوم التغيب على أنه يعني عدم وجود العمال أثناء ساعات العمل طبقا لجدول الإنتاج لأسباب غير مشروعة او بدون أسباب على الإطلاق.³ ويرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة في الإنتقام وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حللت موضوع الحضور ، إذ كشفت أن العمال يلجؤون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل. ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مضهر للتكيف العام في العمل في حين نجد العوامل التي تخلق حالة عدم

- أحمد محمد صالح شمسان ، الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء (مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية التربية¹

² - إيناس فؤاد - زواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، ص80.

³ - طلعت إبراهيم لطفي ، علم الإجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ص73.

الرضا وذلك من خلال عدم التكيف مع محيط العمل فالعمال ذوي معدلات التغيب العالية لا يتكيفون إنفعاليا وإجتماعيا.¹

فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى إرتباطه بعمله مقارنة بفرد آخر يشعر بالإستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوكا غير مرغوب يجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه. فلقد إقتрحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب:²

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل}} * 100$$

✓ **معدل دوران العمل أو ترك الخدمة:** يمكن إستخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم بإختيار الفرد كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن إستخدامه لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا الوظيفي.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين ، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.³

فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم وتحسيسهم بالإستقرار النفسي كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل أو بصورة شاملة عدم رضاهم عن طرق التحفيز ، فيتترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز ، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية .

يتم حساب معدل الدوران العمل من خلال المعادلات التالية:¹

1 - عبد المنعم عبد الحي ، علم الإجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1984 ، ص272-273.
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1971 ، ص240.
3 - محمد علي محمد ، علم إجتماع التنظيم ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 ، ص306.

<p>عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية</p> $\frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين خلال نفس الفترة}}{100^*} = \text{معدل الانفصال}$
<p>عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية</p> $\frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين خلال نفس الفترة}}{100^*} = \text{معدل الإنضمام}$
<p>عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية</p> $\frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين خلال نفس الفترة}}{100^*} = \text{معدل دوران العمل}$

بام

والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

ب - **المقاييس الذاتية**: ويقصد بها الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم من درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابيا "استمارة" أو شفها "مقابلة شخصية" وذلك من خلال 2:

- ✓ **تقسيم الحاجات**: وذلك حسب نظرية ماسلو.
- ✓ **تقسيم الحوافز**: مثل الأجر الإشراف، الترقيات، ساعات العمل..... إلخ
- ✓ **الإستمارة**: هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.
- ✓ **المقابلة الشخصية**: تتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وقد تكون منظمة إجتماع رسمي أو غير منظمة.

1 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2003، ص106.
 2 - منى رسول سلمان "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تدريسية ص68.

المطلب الثالث : أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل ومختلف التفاعلات الإجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل وبعضها الآخر ناتج عن نمط الإتصال التنظيمي والتكوين النفسي والإعداد التربوي داخل بيئة العمل من هذا المنطلق على المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك من خلال ¹:

• البرامج الداعمة للرضا الوظيفي والمتمثلة في :

1. برامج صيانة القوى العاملة : مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين إضافة إلى قابليتهم للإبداع والإبتكار.
2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل : وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان العمل حيث يكون مهيباً بصفة جيدة وذلك من خلال الإضاءة

والتهوية والنضافة ومختلف الأشياء التي تشعر الموظف بالإرتياح.

- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق

إعادة النظر في ساعات العمل والإعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فمثلاً يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى إستخدام ساعات العمل المرنة أو أسلوب العمل المضغوط

- عزل الآلات والمعدات وتزويد الجدران بالمواد العازلة لتجنب الأصوات المزعجة واللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي لتغيير الروتين .

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن 2003 ، ص276-281.

3. **برامج الرفاهية الإجتماعية :** وذلك من خلال الإهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي والأسواق لاودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات والسكنات الوظيفية 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 وفقا للمراحل التالية :
- **تجزئة العمل :** ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته إلى نهايته .
- **تحديد مصدر الخطر :** والذي ينتج من بيئة العمل أو من الفرد نفسه نتيجة ضعف التدريب أو نقص الخبرة.
- **تحديد**
- نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :** وذلك من خلال تدريب العاملين وتقييم إجراءات الأمن والحماية 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 إلزاما صحيا على المؤسسة تقوم من خلاله بالوقوف إلى جانب العامل المريض وتقديم خدمات طبية متميزة وذلك لتحقيق استقرار 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 :** ويقصد بها 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 وإقتراح حلول لها ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

• تحسين الروح المعنوية للعاملين.

• تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

• رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

8. برامج الجودة الشاملة : لقد إنتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي

تعرق سير العمل الإداري لها مثل : زيادة الإجتماعات غير المنتجة ، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ، تسرب العاملين الأكفاء ، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات وغيرها من الظواهر التي تسبب إنخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم إنخفاض 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 الإعتماد 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 وذلك بعد تحقيق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية¹.
- الرعاية الصحية : تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الإرتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة وذلك من خلال تعاقد المؤسسة مع أحد المستشفيات أو إنشاء مركز طبي ويكون العلاج مجاني أو شبه مجاني.

1 - محمد شحاتة ربيع ، أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط03 ، القاهرة ن2006 ، ص262.

- **الرعاية الإجتماعية :** وذلك من خلال التعويضات التي تمنح لهم في حالة الإصابة أو العجز ، حيث تختلف المؤسسات فيما تقدمه ويكون ذلك تحت غطاء التأمينات الإجتماعية التي توفر بدورها المعاشات التقاعدية للعمال.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف التعاريف المقدمة من طرف المفكرين والعلماء حيث خلصوا إلى إعتبار الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل إتجاه عمله ويتحقق ذلك بالتوافق ما بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وتوقعاته في بيئة عمله."

يتأثر بعوامل ومتغيرات كالأجر والترقية وظروف العمل وله صلة وثيقة بالموارد البشري ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

كما أن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع به الفرد في عمله وذلك من خلال ظروف العمل ومختلف المتغيرات المتعلقة بذلك وذلك لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة .

تمهيد :

يعتبر الجانب التطبيقي من اهم مراحل البحث ، حيث يفضلهُ يتم الفهم الكامل للجانب النظري وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي سنعرض فيها مختلف الخطوات المتبعة في دراستنا التطبيقية والتي تتمثل في التفكير بالفرضيات ، الدراسة الإستطلاعية ، منهج البحث

المبحث الأول : تقديم الشركة.

نحاول التطرق في هذا المبحث إلى تسليط الضوء على شركة تريفيسود محل الدراسة من أجل التعرف عليها وعلى الأنشطة التي تمارسها في الساحة الإقتصادية.

المطلب الأول : التعريف بالشركة.

تعتبر شركة "تريفيسود" بالعلمة من الشركات الصناعية الهامة على المستوى الوطني ، فهي عبارة عن وحدة إنبثقت عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة ، فرع مجمع

.imetal

1 – نبذة عن الشركة : شركة القلد وصنع مواد التلحيم "تريفيسود" هي مؤسسة عمومية إقتصادية:

- ✓ شركة ذات أسهم ذات رأس مال إجتماعي يقدر ب : 39740000.00 دج.
 - ✓ تأسست في : جانفي 1979 ، طبيعة نشاطها إنتاج وتسويق منتجات الأسلاك وصنع مواد التلحيم.
 - ✓ الموقع : المنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف.
 - ✓ قامت الشركة بربط الأسلاك وصنع مواد التلحيم "تريفيسود" الناتجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد الصلب SNS بمرسوم رقم 35/83 في المنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف ، التخصص في أنشطة السحب والإنتاج للأقطاب الكهربائية وتدفق اللحام .
 - ✓ الشركة حصلت على شهادات المطابقة لنظام الإدارة المتكامل للمعايير التالية :
- نظام إدارة الصحة والسلامة في العمل. OHSAS 200718001 -/

نظام إدارة الجودة. ISO 9001 2008001 -/

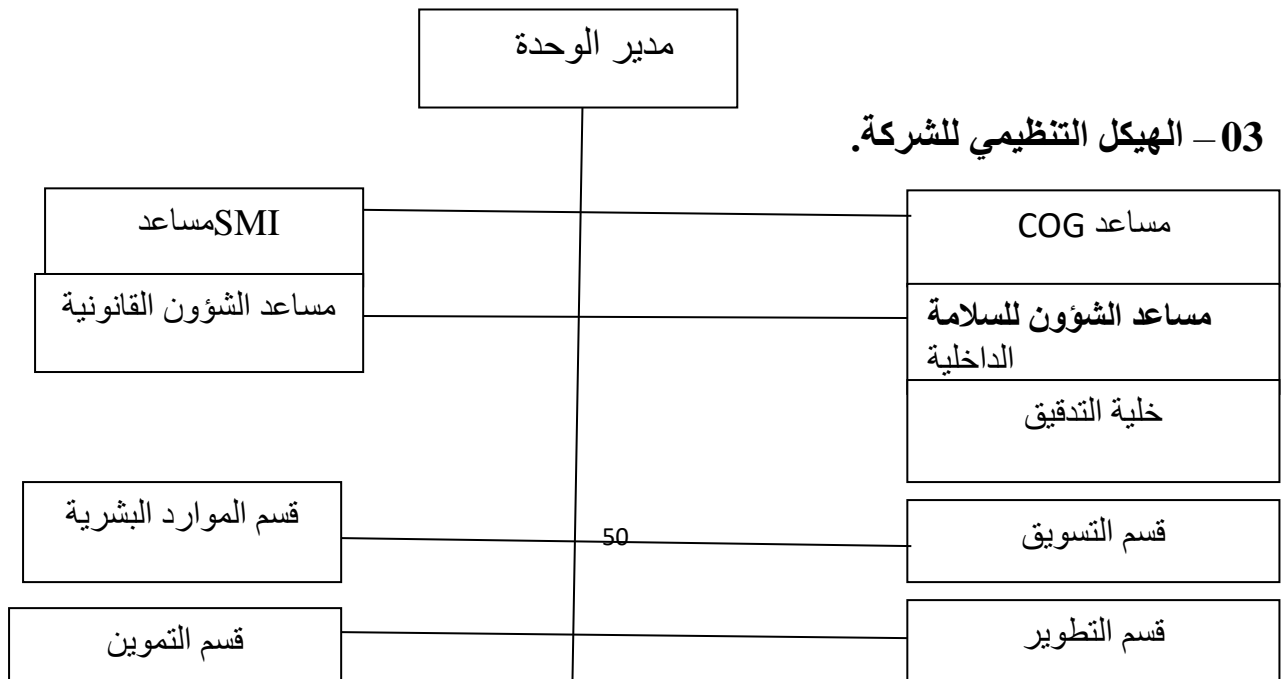
: نظام الإدارة البيئية . ISO 200400141 -/

: شهادة نور التاج. -

- ✓ عدد العمال : 404 موزعين كمايلي :
- الإطارات العليا : 13
- الإطارات المتوسطة : 34
- عون أمن ووقاية : 52.
- عمال التنفيذ : 305.

02 – تنظيم الشركة :

تمتلك الشركة أكبر حصة من السوق في قطاعات مختلفة من أعمالها : 63% بالنسبة لأقطاب اللحام ، 80% بالنسبة للفولاذ الصلب ، 52% بالنسبة للأسلاك المغلفة. حيث تقع جميع أنشطة الإنتاج والتسويق في نفس الموقع العلة.



المصدر : إدارة الشركة.

- **منتجات الشركة :** - أقطاب كهربائية لإعادة التحميل.
- أقطاب للفولاذ العادي ويشمل : السيلولوزيك والروتيل والقاعدية.
- أقطاب الفولاذ المقاوم للصدأ والخاصة .

المطلب الثاني : أنشطة الشركة والنظام الإداري.

01 أنشطة الشركة

تتخصص شركة "تريفيسود" في تصنيع منتجات الأسلاك ومنتجات اللحام الموزعة على 03 أقسام إنتاجية مدعومة من قسم يتعامل مع المرافق والسلامة الصناعية:

- **قسم منتجات اللحام :** يقوم هذا القسم بتصنيع قضبان اللحام المغلفة للحام القوسي اليدوي بالإضافة إلى تدفق متكلس للحام شبه أوتوماتيكي ، قضبان اللحام من أسلاك الفولاذ الناعمة المسحوبة بأقطار مختلفة وهي 2.50 ، 3.25 ، 4.00 ، 5.00 مم وتقطع إلى أطوال : 300 ، 350 ، 450 مم
- **قسم المنتجات المسحوبة :** يقوم هذا القسم بتصنيع منتجات الأسلاك الملتوية الشفافة والمجهزة والمطلية وثلاثي الإلتواء من سلك آلة القطر بقطر 5.5 أو 6.00 مم والذي خضع لعملية معالجة سطحية.
- **قسم الصلب :** يقوم هذا القسم بتصنيع 02 من المنتجات الرئيسية تتمثل في المنتجات المسحوبة الخفيفة نصف الصلب ومنتجات مسحوبة لتعزيز الخرسانة الإجهاد.

عملاء وموردي الشركة .

لشركة "تريفيسود" مجموعة من المتعاملين يتمثلون في الموردين والعملاء أو الزبائن الذين تتعامل معهم الشركة.

1. **العملاء الرئيسيين :** للشركة خبرة تتجاوز 30 سنة مكنتها من المحافظة على ريادتها في السوق وقدرتها على المنافسة محيا أو دوليا وتمتلك شبكة توزيع تغطي مختلف المناطق.
 2. **الموردين الرئيسيين :** تسعى شركة "تريفيسود" للحصول على المواد الخام ذات الجودة العالية وكذا المعدات ومختلف قطع الغيار وذلك عن طريق فتح المناقصات أو الإعتماد على الموردين ذوي الخبرة والثقة أو المتعاقدين مع الشركة.
- ### مسار الجودة في الشركة.

تتوفر شركة "تريفيسود" منذ إنطلاقها سنة 1980 على تنظيم موجه نحو الجودة (تنظيم GOI منبثق عن الشركة الوطنية لصناعة الصلب SNS) ومع ظهور نظام الجودة فإن الشركة تكيفت معه وذلك من خلال :

ISO 9 /200400141 /2008001 ISO ثم 200718001OHSAS

02 – النظام الإداري :

من أجل الاستدامة والتحسين المستمر قامت شركة "تريفيسود" بإنشاء نظام إدارة متكامل وذلك من أجل الإستجابة لمتطلبات العملاء وتحسين قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها السوقية وذلك من خلال تحفيز العمال مع إشراكهم في التسيير وتحسين مهاراتهم من خلال الإهتمام بالتكوين والتدريب حيث خصصت الإدارة العامة جميع الوسائل والإمكانيات لتطوير المهارات والكفاءة المهنية وتقدير جهود ونجاح العمال من خلال الترقية الداخلية أو التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي هذا الأخير يعتبر أحد الرهانات الرئيسية لضمان ديمومة المؤسسة واستمراريتها وذلك من خلال الإصغاء للعمال والتكفل بمختلف الشكاوي ومعالجتها مع تقديم المساعدة في حينها وذلك في الاطار الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثاني : تحليل استبيان الدراسة

المطلب الأول : مقابلة مع مدير الموارد البشرية

س1 - هل تهتم مؤسستكم بتحسين مواردها البشرية من خلال التدريب ؟

ج01 : نعم إن مؤسستنا تعطي أهمية بالغة من أجل تحسين مواردها لأنها بحاجة إلى التجديد والتحسين المستمر.

س2 – هل يعتبر الخضوع للتدريب اجباري أم اختياري بالنسبة للعمال؟

ج02 : نعم يعتبر الخضوع للتدريب بالنسبة للعمال إجباري وذلك من أجل تجديد وتنمية معارفهم.

س3 – على أي أساس يتم تحديد الموظفين الذين سوف يخضعون للتدريب ؟

ج3:يتم ذلك على أساس تقييم رؤسائهم المباشرين وذلك حسب نوعية التدريب والمنصب الذي يشغله الفرد العامل وما يكسبه من مؤهلات.

س4 – كم عدد الدورات التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملين داخل مؤسستكم في السنة ؟

ج04 : عدد الدورات التدريبية في السنة غير محددة وإنما تكون حسب الأولويات وحسب الأهمية.

س5 – ما هي الأسباب التي تدفعكم لتسطير برامج تدريب ؟

ج05 – إن برامج التدريب تهدف إلى تطوير القدرات المعرفية والعملية وكذا تكوين العمال وهو ما يفرضه القانون الجزائري بتخصيص ميزانية لذلك من الميزانية السنوية للمؤسسة.

س6 – هل تلجؤون لمؤسسات متخصصة في التدريب أو يتم ذلك على مستوى مؤسستك فقط ؟

ج06 : إن برامج التدريب تكون بنسبة 99% من مؤسسات خارجية متخصصة في هذا المجال

س7 – ما هو مضمون البرامج التدريبية ؟ وماهي المجالات التي تركزون عليها ؟

ج7:إن برامج التدريب تكون حسب الإحتياجات والأولويات وكذا وضعية العمل وإختصاص كل وظيفة.

س8 – كيف تتم صياغة برامج تدريب ؟ ومن المسؤول عن تلك الصياغة؟

- ج08: تتم صياغة برامج التدريب حسب تقييم العمال وذلك من طرف المسؤولين عن التدريب.
- س9 - - هل تتماشى برامج أو أنشطة التدريب مع متطلبات الوظائف والمهام الموكلة للعمال ؟
- ج9 :نعم تتماشى برامج التدريب مع متطلبات الوظائف وتعتبر هدف المؤسسة وغايتها.
- س10- هل تقدمون تحفيزات لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف اضافية خلال مسارهم المهني؟
- ج10: لا توجد تحفيزات إلا في حالات الترقية فقط.
- س11- هل تقومون بتوفير وسائل مادية ومالية كافية لبرامج التدريب ؟
- ج11 :نعم تسي المؤسسة إلى توفير كل الوسائل والسهر على إنجاز كل البرامج التدريبية وذلك من خلال تسخير الإمكانيات المادية والمعنوية في حدود إمكانيات المؤسسة.
- س12- كيف ينظر العمال لبرامج وحصص التدريب التي يخضعون لها ؟ وماهي انطباعاتهم اتجاهها ؟
- ج12: ينظر لها بعين الإعتبار والإهتمام لما تكسبه من فوائد في المجال العملي وذلك من خلال تطوير قدراتهم ورفع مكانتهم في مسارهم الوظيفي مع إمكانية حصولهم على الترقية الداخلية.
- س13- هل تقومون بقياس وتقييم مدى الاكتساب المعرفي أو المهارة لدى العمال بعد تلقيهم التدريب ؟
- ج13:نعم وهذا بعد التدريب مباشرة حيث يتم تقييمهم بعد النظر إلى نتائج العمل .
- س14 – كيف يتم تقييم كفاءة العمال بعد خضوعهم للتدريب ؟ ومن يقوم بذلك ؟.
- ج14: يوجد تقييمان حيث يكون هناك تقييم أولي من طرف المسؤول المباشر وهناك تقييم بعدي يكون بعد إنتهاء مدة التكوين.
- س15- في ما تكمن انعكاسات عملية التدريب على الأداء ؟
- ج15 :حسب حالة كل موظف .
- س16- ما هي الآثار والنتائج التي لاحظتم بأنها تحققت بعد كل برنامج تدريبي تم تنفيذه؟

- ج16: حسب كل تخصص مثلا في حالة التدريب الخاص بأعوان الأمن لاحظنا نقص حوادث العمل .
- س17- هل يساهم التدريب في تخفيض الجهد والوقت اللازم لأداء المهام بالنسبة لكل عامل ؟
- ج17: نعم وذلك حسب إستغلال مدة التكوين بهدف تحسين الأداء.
- س18- هل يشعر العامل بتحسن أدائه بعد خضوعه للتدريب ؟
- ج18: نعم وهذه الفائدة تعود بالدرجة الأولى للعامل.
- س19- ما مدى مساهمة التدريب في رفع قدرات العمال على التحكم في وسائل العمل وحسن استخدامها ؟
- ج19: بطبيعة الحال يساهم التدريب في رفع قدرات العمال وإطائهم إضافة وخبرة جديدة في مجال عملهم.
- س20- كيف تؤثر عمليات التدريب في قدرة العمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل والتحكم الجيد فيها ؟
- ج20: في هذه المؤسسة لا توجد تكنولوجيا عالية وذلك بحسب تخصص المؤسسة.
- س21- هل يساهم التدريب في استفادة العمال الذين حسنوا من أدائهم من فرص الترقية ؟
- ج21: نعم وذلك حسب المناصب المفتوحة.
- س22- هل يتم ربط برامج التدريب التي يخضع لها العمال بحجم وأهمية الوظائف والمهام الموكلة اليهم ؟
- ج22: نعم بطبيعة الحال.
- س23- كيف ترتبط الترقيات في الوظائف والمهام بنتائج عملية التدريب؟
- ج23: عدم الإجابة وتحفظ مسؤول الموارد البشرية عن السؤال.
- س24- ما هي الطرق والأساليب التي تعتمدون عليها في مرحلة التدريب ؟
- ج24: التكوين الخارجي مع تسطير برامج تدريبية ثم مرحلة الإختيار.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الموجهة لـ 45 عامل في المؤسسة

✓ توزيع الأفراد العاملين بالمؤسسة حسب الجنس

الفئات	العدد	النسبة المئوية
ذكور	39	86.67%
إناث	06	13.33%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم رجال وذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب فئة الذكور بنسبة كبيرة.

✓ توزيع الأفراد العاملين حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 18 سنة إلى 30 سنة	21	46.66%
من 31 سنة إلى 40 سنة	14	31.11%
أكبر من 40 سنة	10	22.23%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هي فئة شابة وذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب جهد بدني كبير.

✓ توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
------------------	-------	----------------

إبتدائي	12	%26.66
متوسط	10	%22.22
ثانوي	16	%35.55
جامعي	07	%15.55
المجموع	45	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من العمال لديهم مستوى ثانوي بنسبة 35.55% وذلك لأن العمل داخل المؤسسة لا يتطلب كفاءة علمية عالية بل يتطلب مستوى تعليمي مقبول يسهل لهم تعاملهم مع مختلف وسائل العمل، ويسهل عملية التنظيم الذي يسمح بتسيير المؤسسة.

✓ توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية:

الحالة المدنية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	19	%42.22
متزوج	25	%55.55
مطلق	00	%00
أرمل	01	%2.22

المجموع	45	%100
---------	----	------

✓ من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من العمال حالتهم المدنية هي متزوج حيث يمثلون نسبة 55.55% من إجمالي العينة المدروسة في حين نسبة 42.22% من العمال عازبين وذلك للمسؤوليات العالية التي تربط العمال.

✓ توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
من 01 سنة إلى 05 سنة	07	%15.56
من 06 سنة إلى 15 سنة	18	%40
أكبر من 15 سنة	20	%44.44
المجموع	45	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية العمال لديهم أقدمية وخبرة معنية تفوق 15 سنة بنسبة 44.44% وبالتالي فإن معظم العمال سايروا مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها ، تليها نسبة 40% التي تمثل فئة متوسطي الخبرة (من 06 سنة إلى 15 سنة) أما الفئة الأخيرة فلا تمثل إلا نسبة 15.56% من العينة المدروسة وذلك يدل على عدم توظيف المؤسسة لعمال جدد منذ فترة زمنية والسبب في ذلك راجع إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد.

✓ عدد برامج التدريب التي إتحت بها

برامج التدريب	العدد	النسبة المئوية
مرة واحدة	15	%33.33
من 02 إلى 05 مرات	05	%11.11
أكثر من 05 مرات	00	%00
لاشيئ	25	%55.55

المجموع	45	%100
---------	----	------

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح لنا ان المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لبرامج التدريب حيث سجلنا نسبة 55.55% من العينة المدروسة لم تستفد من أي برنامج تدريبي ، تليها نسبة 33.33% تكونت مرة واحدة .

✓ مدى تناسب الوظيفة مع التدريب المتلقى

التدريب المتلقى	العدد	النسبة المئوية
نعم	29	%64.44
لا	11	%24.44
نوعا ما	05	%11.11
المجموع	45	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن التدريب المتلقى يتناسب مع الوظيفة وذلك بنسبة 64.44% من العينة المدروسة تليها نسبة 24.44% التي تنفي التناسب مع الوظيفة.

✓ مساهمة التدريب في الترقية الداخلية بالمؤسسة.

مساهمة التدريب في الترقية الداخلية	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	%26.66
لا	29	%64.44

نوعا ما	4	%08.88
المجموع	45	%100

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن المؤسسة لا تأخذ بعين الإعتبار التدريب في مناصب الترقية الداخلية كمعيار أساسي حيث سجلنا نسبة 64.44% من أفراد العينة المدروسة الذين يؤكدون لنادلك تليها نسبة 26.66% التي ترى بأن للتدريب مساهمة في الترقية.

✓ مدى الرضا عن العمل في المؤسسة

الرضا عن العمل في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
نعم	36	%80
لا	00	%00
نوعا ما	09	%20
المجموع	45	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال راضون عن العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 80% وذلك راجع لقناعتهم بالظروف المادية والمعنوية ومختلف الحوافز المقدمة لهم ، أما نسبة 20% المتبقية فهم مترددون عن العمل بين مؤيد ومعارض.

✓ مدى تأثير التدريب على الروح المعنوية

الرضا عن العمل في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
---------------------------	-------	----------------

نعم	39	%86.66
لا	00	%00
نوعا ما	06	%13.34
المجموع	45	%100

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أن للتدريب تأثير على الروح المعنوية ويساهم بشكل كبير في ذلك فحسب العينة المدروسة فإن نسبة %86.66 تؤكد ذلك أما نسبة %13.34 المتبقية فهم مترددون بين مؤيد ومعارض.

✓ مدى التناسب بين مكان العمل والمؤهل والخبرة

مدى التناسب	العدد	النسبة المئوية
نعم	25	%55.55
لا	15	%33.33
نوعا ما	05	%11.11
المجموع	45	%100

حسب معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة %55.55 تؤكد لنا مدى التناسب بين مكان العمل والمؤهل والخبرة تليها نسبة %33.33 التي ترى عكس ذلك .

✓ مدى قياس فاعلية التدريب بواقع العمل في المؤسسة.

فاعلية التدريب	العدد	النسبة المئوية
نعم	25	%55.55
لا	17	%37.77
نوعا ما	03	%06.66

المجموع	45	%100
---------	----	------

✓ من خلال الجدول يتضح لنا العلاقة الطردية بين التدريب والعمل في المؤسسة حيث سجلنا نسبة 55.55% من أفراد العينة المدروسة التي تؤكد مدى قياس فاعلية التدريب بواقع العمل في المؤسسة ، تليها نسبة 37.77% التي ترى عكس ذلك.

الخاتمة :

لقد تناولنا في هذه الدراسة دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر حيث قسمنا بحثنا إلى 03 فصول منهم فصلين نظريين وفصل تطبيقي أين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والنظري للتدريب من حيث المفاهيم والأهمية والخصائص ، أما الفصل الثاني فقد ركزنا على الرضا الوظيفي وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى الجانب الميداني التطبيقي والذي من خلاله تم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بمؤسسة تريفيسود .

حيث يلعب التدريب دور أساسي في حياة المؤسسة الاقتصادية إذ يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات وتجديد المعارف واكتساب مهارات تمكنهم من استخدام تقنيات جديدة ومتطورة الذي ينعكس إيجابا على أداء العامل لمهامه.

وبعد الدراسة اتضح لنا أن التدريب يساهم في تحسين الأداء مما يدفع بالمؤسسة على الاهتمام به لأنه يعتبر السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الربحية للمؤسسة ويتحقق ذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أدائها وزيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولا إلى أعلى كفاءة ممكنة.

ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرامج وأخير تقييم عملية التدريب ، فالتدريب يعمل على تنمية مهارة الفرد والجماعة وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وزيادة فعالية الأداء.

✓ نتائج اختبار الفرضيات:

- يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية وعامل تحفيزي لتحقيق الرضا الوظيفي . استنتجنا من خلال دراستنا أن التدريب يمثل مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الفكرية والضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وبطرق أكثر كفاءة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

• الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة وتحسين أداءها . حيث استنتجنا أن للتدريب جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي يعتبر من أهم عوامل نجاحها واستمرارها وذلك للارتقاء بالأداء لدى العاملين وتحسين أدائهم وتحسين قدراتهم . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ نتائج الدراسة :

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار مما يساهم في تحسين أدائه في العمل.
- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء المؤسسات العامة أو الخاصة الاقتصادية أو غير اقتصادية.
- التدريب يساهم في رفع قدرات العاملين وتزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم وتحفيزهم وتحسين أدائهم.
- يكشف التدريب النقائص الموجودة في أداء العاملين ومعالجتها مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل في مختلف أعمالهم.

✓ التوصيات :

- نشر ثقافة التدريب من خلال إهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات به وتبنيه وتطبيقه على مختلف فئة العمال في جميع المستويات والوظائف والمهام.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للإستفادة من آرائهم وإقتراحاتهم في تحديد الاحتياجات.
- الإهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا مع استقطاب الكفاءات وتقييم البرامج التدريبية.

- ربط البرامج التدريبية بأساليب التحفيز في المؤسسة سواء كانت المحفزات مادية أو معنوية والتي تعكس نجاح البرامج التدريبية ، مع التركيز في عملية التدريب على الأساليب الحديثة ومختلف التقنيات العلمية والتكنولوجية وذلك لمواكبة العولمة من مختلف الاتجاهات.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة مصر.
2. الفارس سليمان واخرون ، إدارة الموارد البشرية "الأفراد" ، منشورات جامعة دمشق .
3. عمار بن عيشي ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان.
4. الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، العدد 06 ، جامعة الجزائر.
5. سهيلة محمد عباس علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
6. صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، القاهرة .
7. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإبراهيمية.
8. تريسي ويليام "ترجمة أحمد سعد الجبالي" ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض
9. عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان.
10. عبد الهادي الجوهري ، علم الإجتماع والإدارة ، مفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث .
11. - نظمي شحادة واخرون ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان الأردن ، دار صفاء .
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية ، القاهرة دار العلمية .
13. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
14. محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي ، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة ، جامعة القاهرة .

15. عبد الرحمان توفيق ، التدريب الأصول والمبادئ العلمية ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية الإدارية
16. - عوض الله محمد علي الهدي ، دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الامام المهدي السودان.
17. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان.
18. شفيق رضوان ، السلوكية والإدارة ، ط01 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت.
19. منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .
20. عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، جدار الكتاب العالمي ، ط03 ، عمان .
21. سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، جمعية القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
22. أحمد الخطيب ، الإتجاهات الحديثة في التدريب ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .
23. - صلاح الشناوي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
24. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع .
25. - علي عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
26. - شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الاعمال ، الجزائر.
27. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.

28. عارف بن مائل الجريد ، التحفيز ودره في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ،
29. شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر.
30. - ممد بن مسفر الشمراني ، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية.
31. عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة الجزائر.
32. ندى فوزي شعبان ، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، القاهرة.
33. - عيسى قيقوب ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر.
34. - ربيعة بن خروف الجو التنظيمي المدرسي وعلاقته برضا الفريق التربوي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية ، قسم علم الاجتماع.
35. - عمر حمداوي ، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع.
36. - بشير عربيات ، أنماط القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 20 ، كلية الأميرة عالية الجامعية 2012.
37. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
38. إياد حمادة ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
39. حبيب سميح خوام أ الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره عى الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال.

40. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ط01 ، ديوان المطبوعات الجامعية.
41. إيمان ضويفي ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المدية ، كلية العلوم الإقتصادية ، قسم التسيير ، فرع إدارة الأعمال.
42. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط01 ، عمان الأردن.
43. زين الدين ضياف ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
44. - أحمد محمد صالح شمسان ، الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء (مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية التربية).
45. إيناس فؤاد – زواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
46. طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة ، القاهرة.
47. عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
48. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1971.
49. محمد علي محمد ، علم إجتماع التنظيم ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
50. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان.
51. منى رسول سلمان "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تدريسية.
52. محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الأردن.
53. محمد شحاتة ربيع ، أصول علم النفس الصناعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط03 ، القاهرة.
54. CLAUDE LOUCHE . PSYCHOLOGUES DES ORGANISATIONS.
- p. felger R Hkhwe ,Bonssofara, humaine error and system design and management , stringerlondon

