

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



العنوان

# دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين

دراسة ميدانية بـ: ولاية أم البواقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:  
الدكتور/ دنبري لطفي

إعداد:  
❖ ظريف آمال

مشرفا/ مقرا	أستاذ محاضر "أ"	دنبري لطفي
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	بورني نسيم
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	حفيظي ليلى

السنة الجامعية ، 2016 / 2017

## شكر وتقدير:

الشكر و الحمد لله و لا يحمد سواه، نحمده دوما و أبدا على أفضاله و نعمه علينا و توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل ولولا عونته ما كنا لنتمه. كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الاحترام إلى أستاذنا الفاضل: دنبري لطفي الذي ساعدنا على أن نضع هذا العمل المتواضع بين أيديكم الذي لم يبخل علينا بنصائحه و ثمرة علمه و أفادنا بكل كرم.



# قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
ا	❖ دعاء
ب	❖ شكر و تقدير
ج	❖ فهرس المحتويات
د	❖ فهرس الأشكال
هـ	❖ مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
2	❖ أسباب اختيار الموضوع
3	❖ الإشكالية
4	❖ أهمية الدراسة
4	❖ أهداف الدراسة
5	❖ مفاهيم و مصطلحات الدراسة
8	❖ الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية</b>	
<b>أولاً- إدارة الموارد البشرية</b>	
13	❖ تمهيد
14	1. أهمية إدارة الموارد البشرية
14	2. أهداف إدارة الموارد البشرية
16	3. وظائف إدارة الموارد البشرية
22	4. المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية
23	5. الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية
24	6. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
25	7. التغيرات المطلوبة لتميز إدارة الموارد البشرية
<b>ثانياً- التحفيز</b>	
29	1. مفهوم الحوافز.
29	2. وظيفة التحفيز.
30	3. أنواع الحوافز.
34	4. خصائص نظام الحوافز.
34	5. شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز.
34	6. مراحل تصميم نظام الحوافز.

35	7. الحوافز و تحقيق الرضا الوظيفي. ثالثا- التدريب
36	1. مفهوم و أهمية التدريب.
36	2. تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب.
37	3. تنمية المهارات و القدرات للمتدرب.
37	4. تنمية الاتجاهات للمتدرب.
38	5. خطوات مراحل التدريب.
39	6. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
39	7. تصميم البرامج التدريبية.
39	8. تنفيذ البرامج التدريبية.
40	9. تقييم برامج التدريب.
41	10. مزايا التدريب.
41	11. مسؤولية التدريب.
42	12. أسس و مبادئ التدريب الفعال.
43	13. أنواع التدريب.
43	14. طرق التدريب.
44	15. إعداد برامج التدريب. ❖ خلاصة
<b>الفصل الثالث: الرضا الوظيفي</b>	
47	❖ تمهيد.
	<b>أولاً- أهمية الرضا الوظيفي:</b>
48	1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة و الفرد.
50	2. مسببات الرضا الوظيفي.
51	3. خصائص الرضا الوظيفي.
53	4. نظريات الرضا الوظيفي.
	<b>ثانياً- مؤشرات الرضا الوظيفي:</b>
66	5. مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.
69	6. أهداف مقاييس الرضا الوظيفي.
70	7. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
74	8. محددات الرضا الوظيفي.
	<b>ثالثاً- آثار الرضا الوظيفي:</b>
74	9. الآثار السلوكية للرضا الوظيفي.
75	10. كيفية حدوث الرضا الوظيفي.

76	11. أهم المظاهر التي تحقق الرضا الوظيفي.
77	12. فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي.
77	13. الاتجاهات النفسية و الرضا الوظيفي "الروح المعنوية". ❖ خلاصة.
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.</b>	
82	❖ تمهيد.
83	1 -الدراسة الاستطلاعية. أ. عينة و مجتمع الدراسة الاستطلاعية. ب. نتائج الدراسة الاستطلاعية.
83	2. المنهج المعتمد.
84	3. حدود الدراسة. أ. الحدود البشرية. ب. الحدود المكانية. ج. الحدود الزمانية. د. الحدود الموضوعية.
84	4. فرضيات الدراسة.
85	5. مجتمع الدراسة.
85	6. عينة الدراسة.
85	7. أداة جمع البيانات.
86	8. تقديم المؤسسة: أ. نبذة تاريخية عن ولاية أم البواقي -المدينة-. ب. تعريف الولاية -الهيئة-. ج. عدد الموظفين بالمؤسسة. ❖ خلاصة.
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج</b>	

89	1. عرض و تفسير النتائج في ضوء المحور الأول: أ. عرض بيانات المحور الأول
91	2. عرض و تفسير النتائج في ضوء المحور الثاني. أ. عرض بيانات المحور الثاني. ب. تفسير بيانات المحور الثاني.
95	3. عرض و تفسير النتائج في ضوء المحور الثالث. أ. عرض بيانات المحور الثاني. ب. تفسير بيانات المحور الثاني.
102	4. عرض و تفسير النتائج في ضوء المحور الرابع. أ. عرض بيانات المحور الرابع. ب. تفسير بيانات المحور الرابع.
<b>الفصل السادس: الدراسة الميدانية.</b>	
113	❖ تمهيد
114	1. تحليل النتائج في ضوء الفرضيات: أ. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى. ب. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية.
115	2. مناقشة الفرضية العامة.
116	3. توصيات.
117	❖ خلاصة الفصل التطبيقي.
	❖ خاتمة. ❖ المراجع. ❖ الملاحق.

## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
جدول رقم 01	المسببات الشخصية و التنظيمية للرضا الوظيفي.	51
جدول رقم 02	حاجات نظرية آدرفر-الأهداف العلمية-.	56

## فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
الشكل رقم 01	يوضح المبادئ الإستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية.	22
الشكل رقم 02	يوضح نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية.	23
الشكل رقم 03	يوضح العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.	28
الشكل رقم 04	يوضح الرضا الوظيفي العام.	49
الشكل رقم 05	نموذج مبسط لنظرية فروم.	63
الشكل رقم 06	يوضح كيفية حدوث الرضا.	76
الشكل رقم 07	نموذج بورتير و لولر للعلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي.	79

# المقدمة

## مقدمة:

تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعليا في مواقع العمل المختلفة وان الاستفادة القصوى من تلك القوى الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات وقدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية والحقيقة المهمة هنا أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لا بد له من محركات نابعة من قوات الأفراد تدفعهم-بصفة إدارية- إلى اكتشاف واستغلال تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات المكتسبة بالشكل الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والأفراد معا، ذلك أن العنصر البشري يختلف في تركيبته عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى إلى الجانب المادي (الجسم) فيه وقدراته محدودة، والعقل مصدر التفكير والإبداع، إلى جانب ذلك يتكون من جانب معنوي تتحكم فيه نوازع نفسية وروحية لها سيطرة وتأثير بالغة على استعمال الجانب الأول (المادي والفكري)، أي أن الأداء البشري كما يقرر العلماء يتكون من تفاعل متغيرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، و أي نشاط يستهدف إدارة هذا الأداء وتعظيمه لابد أن يبني سياسته على أساس هذين المتغيرين، لا كل على حدة، وإنما كمتغيرين بنائيين متفاعلين فيما بينهما.

ضمن هذا السياق برزت أهمية الموارد البشرية تبعا لتنوع وتعدد أنشطة المنظمات في الوقت الحاضر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعمل هذه الأخيرة على توفير أهم احتياجات ومتطلبات الموظف المختلفة، كتوفير المناخ الملائم الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية له، وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة تتوافق ومتطلبات العصر، دون أن تهمل المؤسسة الجانب التنظيمي السائد والذي يحافظ على استقرارها ونمائها، فنفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بأفرادها، يؤدي حتما إلى فعالية تنظيمها ورضا أفرادها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من اجل الوصول إلى هذه النتيجة سعينا جاهدين لتسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع البحث والذي قسمناه إلى جانبين نظري وتطبيقي ميداني.

أما الجانب النظري فقد تم تقسيمه الثلاث فصول حسب طبيعة الموضوع.

**الفصل الأول:** تضمن الجانب المنهجي للدراسة، وتتناول المقدمة، إشكالية البحث، أهمية وأهداف البحث، تحديد المصطلحات وكذا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تضمن إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها، وظائفها.

**الفصل الثالث:** تضمن الرضا الوظيفي، أهميته، خصائصه، نظرياته، مؤشرات قياسه، أهدافه، محدداته،

العوامل المؤثرة فيه... الخ

**الفصل الرابع:** وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية من خلال عرض مجالات الدراسة الاستطلاعية، خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، ونتائج الدراسة الاستطلاعية. أما الدراسة الأساسية فقد تم ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة وكذلك التطرق إلى تحديد مجال وعينة الدراسة وذكر الأدوات التي استخدمت فيها.

**الفصل الخامس:** تم التطرق فيه إلى الإجراءات التطبيقية وعرض وتحليل النتائج في ضوء محاور الاستمارة عن طريق تناول عينة الدراسة والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتفسيرها للتأكد من صدق الفرضيات.

**الفصل السادس:** تم التطرق فيه إلى تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى وكذلك الفرضية الثانية ومناقشة نتائج الدراسة، وأخيرا خاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### موضوع الدراسة:

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. الإشكالية.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
6. الدراسات السابقة.

**1-أسباب اختيار الموضوع:**

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى قسمين يتعلق القسم الأول بالأسباب الذاتية والقسم الثاني بالأسباب الموضوعية:

**الأسباب الذاتية:**

لعل ما أثار اهتمامي هو تركيز الدراسة حول موضوع دور غدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ما يلي:

1- الاهتمام المتزايد الذي حظي به الموضوع من قبل الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علم النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة.

2- التعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة وكيفية عملها، ومميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل وتتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في المنظمة والتكيف مع مختلف أبعاد عملهم ( التنظيمية، الاجتماعية، البيئية) وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية.

**الأسباب الموضوعية:**

1- يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أبرز المواضيع التي تهتم المؤسسات في الوقت الحالي لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية للأفراد.

2- يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص.

3- نناقش موضوعا حيويا وملحا وهو موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع ومنظرو التنظيم وذلك لأن هذا الموضوع يعتبر موضوع متعدد الخصوصيات.

## 1. الإشكالية:

بتطور المجتمعات في مختلف مجالات الحياة، أصبح للمجتمع الإنساني معنى أوسع يميزه التطور والتنظيم، هذا الأخير الذي أصبح يعد بمثابة السمة الأساسية الحديثة إذ نجد الأفراد والجماعات ينتظمون في وحدات وانساق اجتماعية متباينة وفق النموذج بنائي معين يسمح بتحقيق أهداف محددة بإنشاء من أجلها التنظيم، وعلى اثر ظهور الصناعات والتكنولوجيات الحديثة معيار تطور الأمم وتقدمها، برزت تنظيمات عدة، منها الصناعية والخدماتية والتعليمية وغيرها ... منفردة بأسس وقواعد تتوافق وطبيعة نشاطها، كقوة فاعلة تقف وراء أي تطور اقتصادي واجتماعي يرغب أي مجتمع تحقيقه، أن كل ذلك أدى إلى حقيقة مفادها أن المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعتها، ومن هذا المنطلق يسعى المدراء والمسؤولون جاهدين لتوظيف هذا المورد وإدارته بشكل يحقق المنفعة المتنامية والمتجددة للكائن البشري ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة يجب أن تتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فالنمو الاقتصادي يتضمن حدوث تغيرات أساسية في هيكل المجتمع بمختلف قطاعاته وأنشطته، ويؤدي بدوره إلى إحداث تغيرات مماثلة في هيكل القوى العاملة في مختلف المهن بما يتضمن مهارات جديدة وزيادة في المعرفة وبذلك يبرز دور المؤسسة في إبراز تلك الاحتياجات وهذا يساعد على ظهور نمط جديد لتسيير الموارد البشرية إن وظيفة إدارة الموارد البشرية، إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية وتطوير قدرات الفرد وولائه وإرضائه للمؤسسة عن طريق سياستها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، فالمورد البشري باعتباره العنصر الجوهري لنجاح أي مؤسسة واستمراريتها باعتبار إدارة الموارد البشرية عملية ضرورية للاستجابة لمتطلبات الأفراد داخل المنظمات من أجل الوصول إلى اعلي مستويات أداء وتحقيق ولاء الأفراد ورضائهم عم مختلف جوانب عملهم، هذا الأخير "الرضا الوظيفي" يعتبر احد الضروريات الهامة والسمات الأساسية التي يجب أن توفرها في المنظمات لضمان سير العمل بطريقة صحيحة وبالشكل المطلوب، حيث تسعى المنظمة لتجسيد وتحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الإنصاف المساواة في المعاملة توزيع العوائد، توفير الجو الملائم وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه الفرد ويتوقعه، إذ يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم لذا فان توفير مستوى الرضا المناسب للأفراد ليتمكنوا من القيام بواجباتهم يتطلب ممارسة إدارية مناسبة تعمل على توجيه أدائهم نحو الطريق الصحيح لإحداث التغيير الاجتماعي ومن هذا المنطلق فانه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة؟

### التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل يحقق نظام الحوافز المتبع من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين؟
- ✓ هل تحقق البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين؟

### 2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية عمليات إدارة الموارد البشرية التي تعد ممارسة إدارية حيوية والتي تعمل على تنمية رأس المال البشري وتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز مما يحقق رضا الأفراد وينمي ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ❖ تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة في ميدان الغدارة إذ تتناول مفهومين أساسيين هما: إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
- ❖ باعتبار أن الفرد يمثل المورد المهم لأي منظمة وتطغى تلك الأهمية على ما عداه من عناصر الإنتاج، لذلك من المهم دراسة العوامل المؤثرة على رضاه في منظمته.
- ❖ مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين غدارة مسيري الهيئة محل الدراسة لأداء مرؤوسيههم ومستوى رضاهم عموما.
- ❖ تعزيز فهم وممارسة إطارات المنظمة لعملية إدارة أداء مرؤوسيههم من خلال التعرف على وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين بما يسهم في تنمية الأداء وتطويره.

### 3. أهداف الدراسة:

أما عن أهداف الدراسة فإنها كما يلي:

- تهدف على رصد وتحليل واقع الموارد البشرية داخل المنظمات وتقييم أساليب إدارتها ودورها في تحقيق الميزة والإستراتيجيات التنافسية داخل المنظمات في إطار التطورات الإدارية الحاصلة وفي ظل التحول نحو حرية الأسواق وانفتاحها.
- بالإضافة إلى تأثير ديناميكية العولمة في هيكله المنظمات ونشاطاتها وفي العلاقة بين المنظمة وبيئتها.
- معرفة إجراءات وقواعد سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- التعرف على مدى التركيز على العامل البشري في تسطير أهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي أهداف المؤسسة.
- الإسهام في تسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى مواكبتها للسياسات المبنية على الأسس العلمية.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحقيق فعالية المؤسسة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة.
- تقييم الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

#### 4. تحديد مصطلحات البحث:

**مفاهيم إدارة الموارد البشري: ( Humane Ressources Management )**

##### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر:

##### أولاً- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ الملفات الخاصة بالعاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمة.

##### ثانياً- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالإنتاج والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات. ( فيصل حسونة: 2008، ص 5 )

### أهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

- 1- عرفها **العلاق** في معجمه: بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.
- 2- عرفها **الخزاعي**: بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركة لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.
- 3- عرفها **حنفي**: بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظم للأجور ( فيصل حسونة: 2011، ص 15)

### أهم المفاهيم التي أوردتها الكتاب الأجانب:

- 1- عرفها **فرنش**: بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.
- 2- عرفها **SIKULA**: هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء وتنمية المورد البشري وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين. (عمر وصفي عقيلي: 2005، ص 80)
- 3- هناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:
- 4- تعتبر إدارة الموارد البشرية الحديثة علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين العاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الانسجام والتداخل الايجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال.
- 5- إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال، حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية. ( محمد سوري الحريري: 2012، ص 15)
- 6- إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- 7- إدارة الموارد البشرية: تعمل على توجيه الأفراد العاملين وتوجيه الموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم.
- 8- يمثل غرض إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت. ( أحمد ماهر: 2014، ص 80 )

9- إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. (صفوان محمد المبيضين: 2013، ص 120 )

### مفهوم الرضا الوظيفي:

- 1- الرضا في اللغة: هو ضد السخط وارتضاه معناه رآه أهلا له ورضي عنه يعني أحبه وأقبل عليه.
- 2- تعريف المعجم السلوكي ولمان: الرضا هو حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يتحقق ميوله ويحقق أهدافه. ( مصطفى منصور: 1990، ص 14)
- 3- أما اصطلاحا: فقد بذل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي:
  - أ- يعرفه أحمد صقر عاشور: أنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحقق من عمله. ( أحمد عاشور: 1983، ص 138)
  - ب- حيث يشير لوك: إلى أن الرضا هو حالة انفعالية مرضية يشعر بها الفرد نتيجة لتقييم قام به شخص في عمله أو نتيجة لتجارب عمله.
  - ج- أما باتريك روسل: فيرى أن الرضا يعتبر كنتيجة لمظهر في العمل وكنتيجة لتوقعات الفرد وبمعنى أدق يتعلق الرضا بمستوى التباعد بين ما يتمناه الفرد وما يتحصل عليه. ( محمد قاسم القيروتي: 1989، ص 48)
  - د- يعرفه العديلي ناصر محمد: بأنه الشعور النفسي بالقناعة أو الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والانتقاء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية. ( نواف كنعان: 2002، ص 112)
  - هـ- و يركز فروم على أن الرضا هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا. ( المرجع السابق، ص 113)
  - و- أما بوتر يذكر: أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما يتحقق له من اشباعات وكذا إدراكه لعادلة هذه الفوائد. ( محمد حافظ حجازي: 2006، ص 96)
  - ز- عرف هريوك الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد.

- و نجد في تعريف آخر: الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه ( محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. ( محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص 59 )
- تتفاوت درجة الطموح من فرد لآخر، فهذا يطمح إلى الرقي الدائم ويتخطى الصعاب وآخر يجعل طموحه حد معين وكل له وجهته وأسبابه الخاصة.
- و عليه يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته استنادا لطموحاته ورغبته في التجديد والتطوير والنمو ومن ثم تحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية، فالفرد في مثل هذه الحالة يكون بمثابة الشخص المتكامل مهنيا الذي يرتبط بعمله ويتخذه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهدافه المتنامية وفي ذلك تنمية لمسؤولياته وتطلعاته للأمام. ( المرجع نفسه: ص 196 )

### 5. الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تتم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية وقد يكون النشر بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتا فقط أو صوتا وصورة، أو تقديمها بمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابل مادي أو بمجرد الرغبة في المساهمة العلمية. وباعتبار أن دراستي المعنونة ب " دور الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي " لم أجد بها دراسات مطابقة وإنما دراسات مشابهة، إنما تحتوي على المتغير الأول "إدارة الموارد البشرية" أو المتغير الثاني " الرضا الوظيفي"

### أهمية الدراسات السابقة:

تكمن أهمية الدراسات السابقة في تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.
- 2- أنه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع وإنما سبق إليه آخرون وبذلوا جهودهم فيه فمن شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام.
- 3- لقد تم تناول موضوع دراستي من قبل أكثر من باحث، ومن زوايا متعددة ومن مجتمعات مختلفة، فهناك دراسات تبحث عن عدم الرضا وربطها بمتغيرات أخرى كالتحفيز والصراع، وهناك دراسات تبحث عن عدم الرضا وربطها بمتغيرات أخرى كالتحفيز والصراع، وهناك دراسات تبحث عن إدارة الموارد البشرية.

- و انطلاقا من أن الدراسات السابقة تعتبر منطلق البحوث الأكاديمية قمت بالاستعانة بمجموعة من الدراسات المتمثلة فيما يلي:

### الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- 1- دراسة عمار بن عيشي 2006 بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر.

### أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي:

- اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية:
- زيادة الإنتاج- تحسين الجودة- تحسين مستوى الأداء- الزيادة في الإنتاجية- معالجة مشكلة التأخر والغياب عن العمل.
- دراسة عز الدين هروم 2008 بعنوان: واقع تسيير الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة. رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.
- 2- بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطي الأداء.
- 3- بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء.

- 3- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم.
- 4- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- 5- يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

### الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1- دراسة إيناس فؤاد نواوي فليمان 2008 بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- 3- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي:

- 1- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمنعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 2- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

2- دراسة عزيون زهية 2007 بعنوان: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة). رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية . جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة.

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- التعرف على طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.

3- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:

- 1- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من الأثير على الرضا الوظيفي وليس هناك علاقة محددة بينهما.
- 2- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته بمحتوى الاتفاقية الجماعية بالمؤسسة.
- 3- توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة لكنها تفتقد أسمى المبادئ في تطبيقها فنظام الحوافز لا يتوفر على أساس ومتطلبات تقديم الحوافز.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية والأهداف أو الأدوات أو الأساليب وهذا التنوع أكسبنا سعة في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من ناحية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى. ولقد ساعدت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة واختيار الأساليب المناسبة والاستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها سابقا وأيضا بعض التوصيات. كما لم نتمكن من إيجاد دراسات حول العلاقة بين المتغيرين مع ( إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي) لذلك تعد دراستنا هذه بمثابة مساهمة في تقصي حقيقة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي خاصة وأننا لاحظنا نقص الدراسات والأبحاث حول وظيفة إدارة الموارد البشرية بمنظور كلي.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً- إدارة الموارد البشرية

ثانياً- التحفيز

ثالثاً- التدريب

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل لتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة، تمثل هذه التطورات ميزات مقدره للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبوقه للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء، ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع، ليمثل عاملا حاسما وميزة نسبية واستثماراً مضمونا، لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى رأسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وإبداعات ما صار يعرف برأس مال الفكري (Intellectual Capital) واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما سنوضحه أكثر في هذا الفصل.

## أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر داركر بهذا الصدد «إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز» وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات".  
← وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقجير الطاقات لدى العاملين.
2. تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
3. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

## أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري.
2. كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل. (يوسف حجيم الطائي: 2015، ص 102)

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

1. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة. (يوسف حجيم الطائي: 2015، ص 101)
8. العمل على تطوير المنظمات الإدارية من خلال تطوير الموارد البشرية المتوفرة.
9. وضع سياسات وطرق حديثة وإستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات.
10. تدريب الموظفين والأفراد العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية.
11. جعل الموظفين في حالة التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنظمات الإدارية.
12. إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات الإدارية.
13. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات. (أحمد علي صالح: 2015، ص 200)
14. تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع توفير أنظمة مراقبة عليهم.
15. التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال لتحقيق الإنتاجية.
16. إتاحة الفرص للموظفين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم. (محمد سوري الحريري: 2012، ص 85)

← كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

### الأهداف على مستوى المنظمة:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة من الأهداف منها:

1. **إستراتيجية التكامل:** أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
2. **الولاء:** ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
3. **المرونة:** وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
4. **الجودة:** ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
5. **التنبؤات:** وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
6. **الخطط:** وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

**الأهداف على مستوى المجتمع:**

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

1. استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم .
2. تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
3. غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
4. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
5. تحسين نوعية حياة العمل للفرد وانعكاس ذلك على حياته الاجتماعية.
6. تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين.(محمد، إسماعيل بلال، 2004، ص98)

**الأهداف على مستوى العاملين:**

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين بما يلي:

1. جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم.

**وظائف إدارة الموارد البشرية:****أولا: تهيئة القوى العاملة**

ويقصد بتهيئة القوى العاملة توفير القوى العاملة المطلوبة لانجاز أعمال المنظمة (Dale yoda 1959) ووظيفة تهيئة القوى العاملة لا تقتصر فقط على عملية تعيين الأفراد المطلوب تعيينهم لشغل الوظائف واستخدام أفضل الطرق والأساليب، لغرض اختيار أفضل الأفراد بحيث تتناسب كفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم مع ما تتطلبه الوظيفة من شروط ومواصفات وفق نظام لتوصيف الوظائف وسنتناول فيما يلي الوظائف والأعمال التي تساهم في تهيئة القوى العاملة بشكل فعال وكفؤ .

**أ. تحليل وتوصيف الوظائف:**

يقصد بتحليل وتوصيف الوظائف تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها وأية أمور أخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة، وبعد تحليل وتوصيف الوظائف أول خطوة لوضع برنامج لإدارة الأفراد إذ يبنى عليه عدد من وظائف هذه الإدارة ومن بين أغراض توصيف الوظائف ما يلي:

- يستخدم كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد.
- يساهم التوصيف في التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب.

- يساعد التوصيف في وضع معدلات عادلة للأجور.
  - يمكن أن يكون التوصيف أساسا فعالا لوضع نظام سليم للترفيه.
- ← ويمكن تلخيص عملية تحليل وتوصيف الوظائف في 3 خطوات وهي كالتالي:

### أولاً: تخطيط عملية التحليل

يقصد بها رسم خطوات التنفيذ متسلسلة حسبما يقتضيه التحليل نفسه ومن النقاط الأساسية في هذه الخطوة قيام فريق العمل المسؤول عن مهمة التحليل والتوصيف.

### ثانياً: جمع المعلومات

هي عملية تجميع الحقائق عن الوظائف المطلوب توصيفها ويتم تجميعها بأكثر من طريقة. وأهم المعلومات التي يجب جمعها هي:

- ماذا يعمل الفرد في وظيفته؟
- كيف يؤدي الفرد وظيفته؟
- ما الغرض من الوظيفة؟
- ما المهارة المطلوبة؟

### ثالثاً: توصيف الوظائف

يتم في هذه الخطوة كتابة وصف كامل للواجبات والمسؤوليات والصلاحيات والظروف المحيطة بالوظيفة والشروط توفرها فيمن سيشغلها.

### ب. تخطيط القوى العاملة:

يقصد بتخطيط القوى العاملة التحديد الكمي والنوعي للعاملين المطلوب توفيرهم خلال مدة محددة وتقوم إدارة الأفراد بهذه الوظيفة لغرض التهيؤ لتوفير العاملين بالنوعيات والأعداد المطلوبة للقيام بالعمليات الإنتاجية والخدمية كما هو مخطط لها، ويدخل ضمن ذلك إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين يتوقع منهم أن يتركوا العمل بشكل مؤقت أو دائم، لأسباب مختلفة منها: التقاعد أو الاستقالة أو المرض أو الفصل أو الغياب أو الإجازات أو التدريب وما إلى ذلك من أسباب. (عبد العزيز، بدر الندوي، 2009، ص95)

### طرق تحديد عدد العاملين المطلوبين لإنجاز العمل:

من أكثرها شيوعاً طريقة تحليل بحث العمل وقوة العمل ويتم التحديد كالتالي:

### 1/ تحليل عبء العمل (Work load Analysis):

يمثل بحث العمل عدد ساعات العمل البشري اللازمة لإنجاز الأهداف النهائية للمنظمة في مدة محددة، والمقصود بالأهداف النهائية في منشأة الأعمال حجم الإنتاج المقرر إنتاجه أو حجم الخدمات المقرر تقديمها.

## 2/ تحليل قوة العمل (Work forces Analysis)

وتمثل قوة العمل عدد العاملين المطلوبين لإنجاز عبء العمل زائد العدد الإضافي المتوقع المطلوب من العاملين لغرض إحلالهم محل العاملين الذين يمنحون إجازات اعتيادية أو مرضية.

← **تحديد نوعيات الأفراد:** إذ يجب أن يكون هؤلاء الأفراد من المهارات والقدرات والمؤهلات ما يطابق احتياجات العمل والوظائف التي سوف يشغلونها مستقبلاً من أجل الفرد المناسب في الموقع الوظيفي المناسب. (النوري، منير، 2014، ص85)

### ج. اختيار وتعيين العاملين:

تعرف عملية الاختيار بأنها عبارة عن تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المنظمة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بعد توصيف الوظائف في المنظمة.

وتقوم مسؤولية وضع سياسة الاختيار ضمن صلاحية إدارة الأفراد التي تقوم بوضع سياسة تتناسب وأهداف المنظمة المنشودة، ولكي تتمكن إدارة الأفراد من اختيار أكفأ الأفراد ينبغي أن تتعامل وتتسق مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة، فالحاجة إلى أفراد تتشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم للعمل في وظائفها الشاغرة، فإن مشاركة الإدارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية الاختيار سيساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

### مراحل عملية الاختيار والتعيين:

وتتضمن عملية الاختيار والتعيين المراحل التالية:

1. استقبال طالبي الوظائف وتزويدهم بمعلومات تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب بشأن العمل في المنظمة.
2. مقابلة المتقدمين مبدئياً لغرض استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم فرصة للفوز بالوظيفة، نظراً لعدم توفر الشروط الأساسية فيهم.
3. ملء طلب التعيين وهو عبارة عن نموذج يصمم من قبل إدارة الأفراد.
4. بعد اجتياز المراحل الثلاث يتم إخضاع المرشحين إلى اختبارات من بينها:

- اختبارات الذكاء Intelligence testes

- اختبارات القدرات Aptitud testes

- اختبارات الأداء Achievement testes
- اختبارات الميول Interest testes
- اختبارات الشخصية Personality testes (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 138)

#### د. تدريب وتنمية القوى العاملة:

يتوقف نجاح عمليات التنمية الشاملة للمجتمع على كفاءة الموارد البشرية فيه، وتتفاعل مع ما يتميز به المجتمع من موارد طبيعية أو رؤوس أموال، ولقد دعا هذا الأمر إلى اهتمام المنظمات العاملة في المجتمع بتنمية وتدريب القائمين بالعمل الإداري والقيادات الإدارية، بقصد إكسابهم مهارات القيادة الإدارية، وتزويدهم بمفاهيم واتجاهات علوم الإدارة الحديثة، ورفع مستوى قدراتهم في إدارة المنظمة والتعرف على الأبعاد البيئية المؤثرة فيها ومواجهة ما يتعرض تنفيذها من عقبات.

#### مفهوم التدريب والتنمية:

إن عملية التنمية الإدارية نشاط مستمر ومتكامل حيث يتوقف النجاح في أية مرحلة من مراحل المنظمة وأنشطتها على الأداء الصحيح، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل.

← أما عملية التدريب تتركز على ما يلي:

أ. تزويد الأفراد بالمعلومات المستجدة عن طبيعة أعمالهم الإدارية والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

ب. تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإيجاد تطبيقاتها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

← وفي محاولة لتوضيح معنى التدريب فإن العمل على تنمية وتطوير الأمور التالية:

أ. تنمية المعرفة وتطوير المعلومات.

ب. تنمية القدرات والمهارات.

ج. تنمية الاتجاهات (الآراء).

#### إشادات عامة لبرامج التنمية والتدريب:

ساهمت المعاهد والجمعيات المعنية بالتدريب والتنمية في وضع جملة من الإرشادات والملاحظات تساعد على تحقيق أكبر كسب من عملية التدريب وكلما تمسكت المنظمات والمراكز التدريبية بهذه الإرشادات فإن ذلك سيحقق نجاحاً للجهود التي تبذل في مجال تنمية الإدارة وهي كالتالي:

أ. يجب أن تساند الإدارة العليا النشاط التدريبي وتشجع على المشاركة فيه.

ب. البرنامج وحده لا يكفي لتنمية القدرات بل على أن ينمي نفسه من خلال الاستفادة من موضوعاته.

ج. يجب أن يتوجه البرنامج على تحسين الأداء وليس الاقتصار على تحسين الفرد.  
 د. يجب أن يسعى البرنامج إلى نشر روح التنمية في المنظمة كلها ويحرك العاملين فيها على تطوير قدراتهم.

هـ. وأخيرا وليس آخرا فإنه ينبغي أن يكون هناك نظام سليم لمتابعة نتائج البرنامج التدريبي عند الانتهاء منه وكذلك بعد مدة مناسبة من الانتهاء بغية الحفاظ على مكتسبات التدريب والتعرف على الجوانب التي تحتاج لتعديل. (حني، نصر الله، 2013، ص125)

#### هـ. التعويضات:

**التعويض مفهومه:** تعد التعويضات منظومة تهدف لمنح الموظفين استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة مقابل أداء أعمالهم وانجازهم لمهامهم مثلا: الرواتب، المكافآت، الحوافز، التأمين الصحي التأمين على الحياة، راتب التقاعد، المساعدة في تعليم الأبناء.

#### الصفات الواجب توفرها في منظومة التعويضات:

1. الموائمة مع الرؤية والرسالة الإستراتيجية.
2. التناسب مع الثقافة المؤسسية.
3. التناسب مع احتياجات الموظفين في المؤسسة.
4. تحقيق العدالة الداخلية (الذين يؤديون نفس العمل، يحصلون على ذات التعويضات).
5. تحقيق العدالة الخارجية مع سوق العمل.

#### أهداف منظومة التعويضات:

1. استقطاب وتعيين الموظفين الأكفاء والمحافظة عليهم.
  2. زيادة معدل أو استبقاء رضا الموظف ورفع الروح المعنوية.
  3. مكافأة وتشجيع ذوي الأداء المتميز.
  4. تحقيق العدالة الداخلية والخارجية.
  5. تقليل معدل الدوران الوظيفي، وتشجيع الولاء الوظيفي.
- (صالح سليم الحموري: 2013، ص ص 72 - 73)

#### ي. التحفيز Motivation:

**مفهوم التحفيز:** هو الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم.  
 ← إن السلوك الإنساني معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واس نظرية ماسلو.

1. نموذج العاملين لهيرزبيرج.
2. نظرية العدالة.
3. نظرية ماك جريجور Y و X

### أهداف نظام الحوافز:

1. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.
2. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
3. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
4. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
5. تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

### أنواع الحوافز:

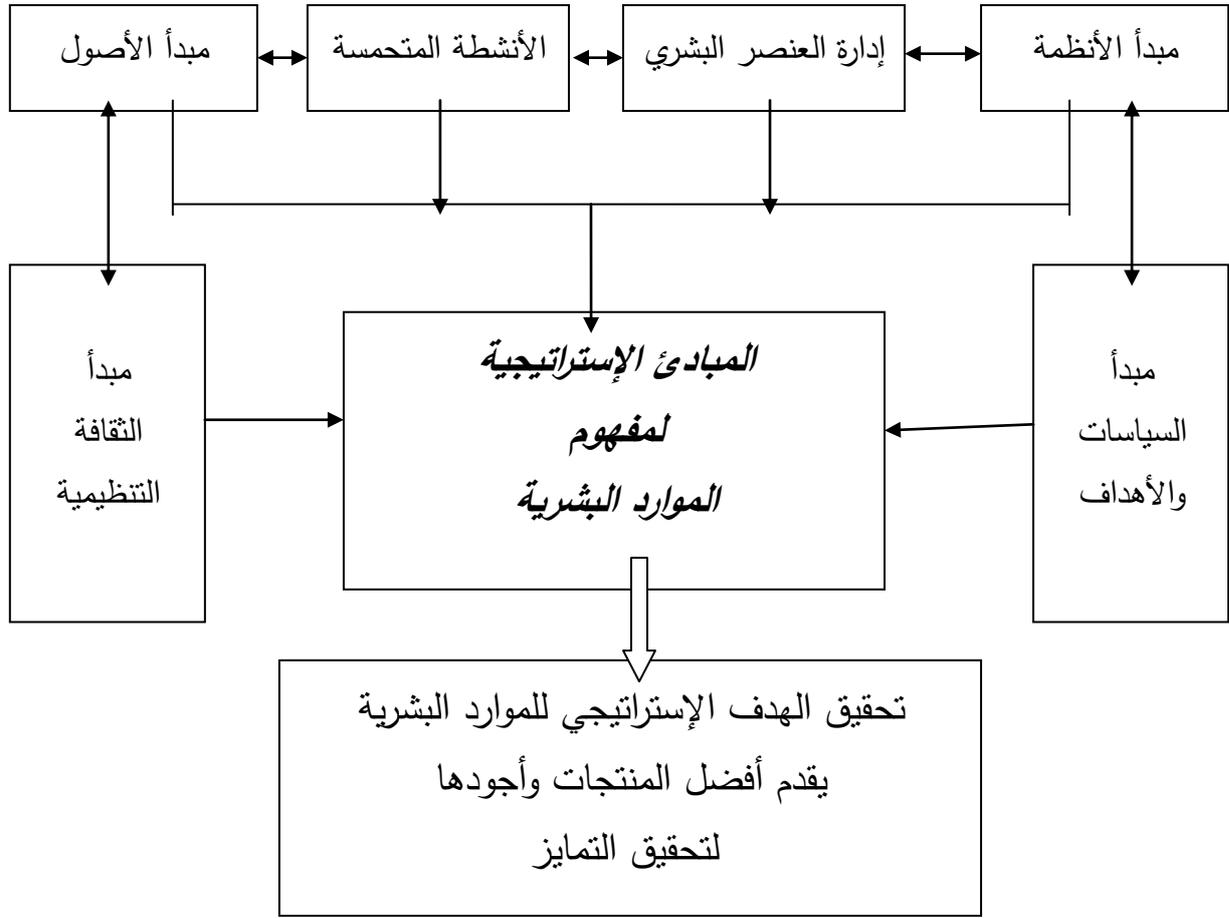
#### 1/ العلاوات:

تنقسم إلى:

- أ. **علاوة الكفاءة:** عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب.
- ب. **العلاوة الاستثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي.

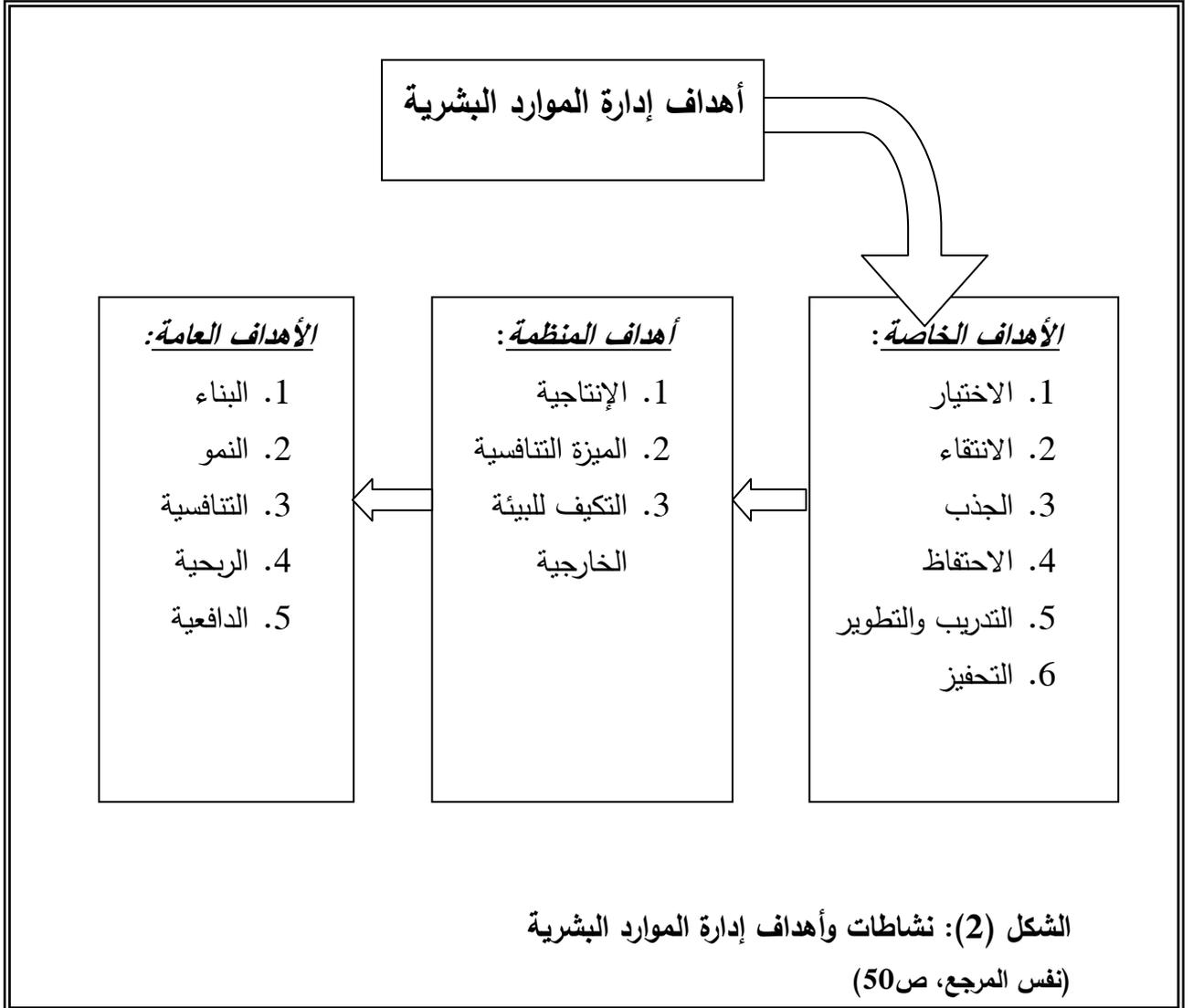
#### 2/ المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة معينة من الأرباح ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص ص 136 - 137)



الشكل (1): المبادئ الإستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية  
(حسن، حريم، 2013، ص45)

- 2/ توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.
- 3/ اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والكفاءات والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.
- 4/ تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة.
- 5/ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمية.
- 6/ تكيف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع. (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص 301)



### الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية لابد وأن تحظى بالآتي:

1. وضع أسس علمية حديثة لتنمية المهارات.
2. إعادة تأهيل كافة الكوادر الإدارية خاصة كل من ساقطتهم الأقدار لتولي مهام إدارة الموارد البشرية.
3. وضع أسس وشروط عند اختيار وترشيح الكوادر التي تعمل في مجال إدارة الموارد البشرية والعمل على أن يتم الاختيار بناءً على الخبرة والكفاءة والقدرة على إدارة الموارد البشرية العاملة.
4. تشجيع وتدريب وتأهيل الموارد البشرية التي تسعى لإقامة مشروعات صغيرة والعمل على مساعدتهم في عملية إنجاح هذه المشروعات.
5. الاهتمام بمشاكل الموارد البشرية على إيجاد حلول لتلك المشاكل التي تواجه البعض منهم.

6. الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لا بد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
7. خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل، وإتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
8. محاربة الاحتكار \_شكلا وموضوعا\_ وفورا للأهمية.
9. مكافأة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
10. الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري والحيلولة دون التأثير على الإنتاج. (حفيان، عبد الوهاب، 2015، ص125)

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

#### 1- إدارة الجودة الشاملة Total quality management:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1. مساهمة العاملين Employees involvement
2. التمكين Empouerment
3. تحقيق رضا المستهلكين Consumer satisfaction
4. الوقاية بدل من العلاج Revention action not correction action
5. الإدارة بالحقائق Monagment by fact
6. التركيز على العمليات Process focusing
7. التحسين المستمر Continous improvement

#### 2- تحديات العولمة التنافسية Global and competition challenges:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القرى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

### 3- التحديات التكنولوجية Technology challenges:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورًا بارزًا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها.

### 4- التحديات البيئية Environmental challenges:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية Dynamic environment أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية إما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 35)

التغيرات المطلوبة لتميز إدارة الموارد البشرية:

يتطلب الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية إجراء تغييرات رئيسية في طريقة تفكير موظفيها المتخصصين وسلوكهم، لكن يبقى الأهم من كل ذلك أنها تتطلب من الإدارة تذكير موظفيها أن يغيروا توقعاتهم من إدارة الموارد البشرية وتصرفاتهم إزاء موظفيها، وفي أدناه خمسة أساليب يمكن من خلالها أن تركز الإدارة العليا على النتائج التي تحققها إدارة الموارد البشرية بدلا من أنشطتها.

### 1/ إيصال قضايا العاملين ومشكلاتهم إلى الإدارة العليا:

بما أن إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري لأن منظمة فعلى كبار المدراء أن يظهروا بأنهم يؤمنون بالمواضيع النمطية التي تخص العاملين، فمثلا: موضوعات مثل تغيير الثقافة، رأس المال الفكري، رأس المال الاجتماعي، تعد من القضايا المهمة لنجاح المنظمة في القرن 21. ويمكن لمدراء الأقسام أن يؤثروا إيمانهم بذلك بأساليب عديدة من بينها:

أ. يمكنهم التحدث بجدية عن كيفية خلق القدرات التنظيمية ذات القيمة العالمية للمستثمرين والزبائن والعاملين، ويمكنهم أن يحددوا الوقت اللازم للتأكد من أن التغييرات التنظيمية تتم مناقشتها بجدية وتنفيذها بعناية كما يمكن للإدارة العليا أن تشرك موظفيها "الموارد البشرية" في مناقشات صياغة الأهداف الإستراتيجية، إذ دونهم تصبح آمالا أكثر منها وقائع، ووعودا أكثر منها أفعالا، ومفاهيم أكثر من كونها نتائج. (محمد زويد، العتيبي، 2010، ص 123)

### 2/ تحديد القضايا الممكن تقديمها بوضوح وجعل إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن النتائج:

إن الشيء الوحيد لإعلام إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولة عن إسهامات العاملين هو أن نضع لها هدفا واضحا ومحددا، فمثلا وضع هدف معين (10%) زيادة في معنويات العاملين على شرط أن تقاس بمسح استبائي يعد لهذا الغرض وإذا ما تم تحديد الهدف فإن النتائج ينبغي أن تتابع بغرض المحافظة عليها وإلا ستجر الحالة ورائها عواقب سلبية في حالة فقدان النتائج والمنظمة إذن تكون لديها فرصة أفضل لتحقيق أهدافها إذ ذكرت الإدارة العليا بوضوح ما ذا تتوقع من الموارد البشرية؟ وتتابع ذلك مع قياس الممكن قياسه ومكافأة الأداء الجيد. (سعيد علي العتري: 2013، ص 347)

### 3/ استثمار ممارسات الموارد البشرية الإبداعية والخلاقة:

إن الموارد البشرية حالها كحال أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة له نصيبه من التكنولوجيا الحديثة والممارسات الجديدة وعلى الإدارة العليا أن تكون على علم بهذه الممارسات وتتابعها، والاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الجديدة هي طريقة أخرى للتأكد من أنها تملك الأدوات والمعلومات والعمليات التي تحتاجها لتنفيذ دورها الجديد وبعد أن يتم تحديد الممارسات الجديدة فيمكن للإدارة العليا أن

تتوقع بالفعل ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من مزايا، وهنا يجب أن يركز الاستثمار على مدى تعلم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والاستفادة منها في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.

#### 4/ رفع مستوى معارف ومهارات المهنيين والخبراء في إدارة الموارد البشرية:

إن من أصعب وأهم القضايا التي يمكن عملها من قبل المنظمات لتحسين أداء هذا القسم هو تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين فيه، فالمنظمات بحاجة إلى أفراد يعرفون الأعمال ويفهمون النظريات الخاصة بالموارد البشرية وممارستها العملية، لكن يمكنهم إدارة الثقافة وتحقيق التغيير المطلوب وفي كثير من الأحيان أن مثل هؤلاء الأفراد قد يكونوا موجودين داخل المنظمة، وضمن قسم الموارد البشرية ولكنهم يحتاجون إلى التدريب وفي أحيان أخرى يجب نقلهم من أقسام أخرى أو جذبهم من خارج المنظمة.

#### 5/ جعل إدارة الموارد البشرية جزءاً محورياً في إدارة الجودة الشاملة:

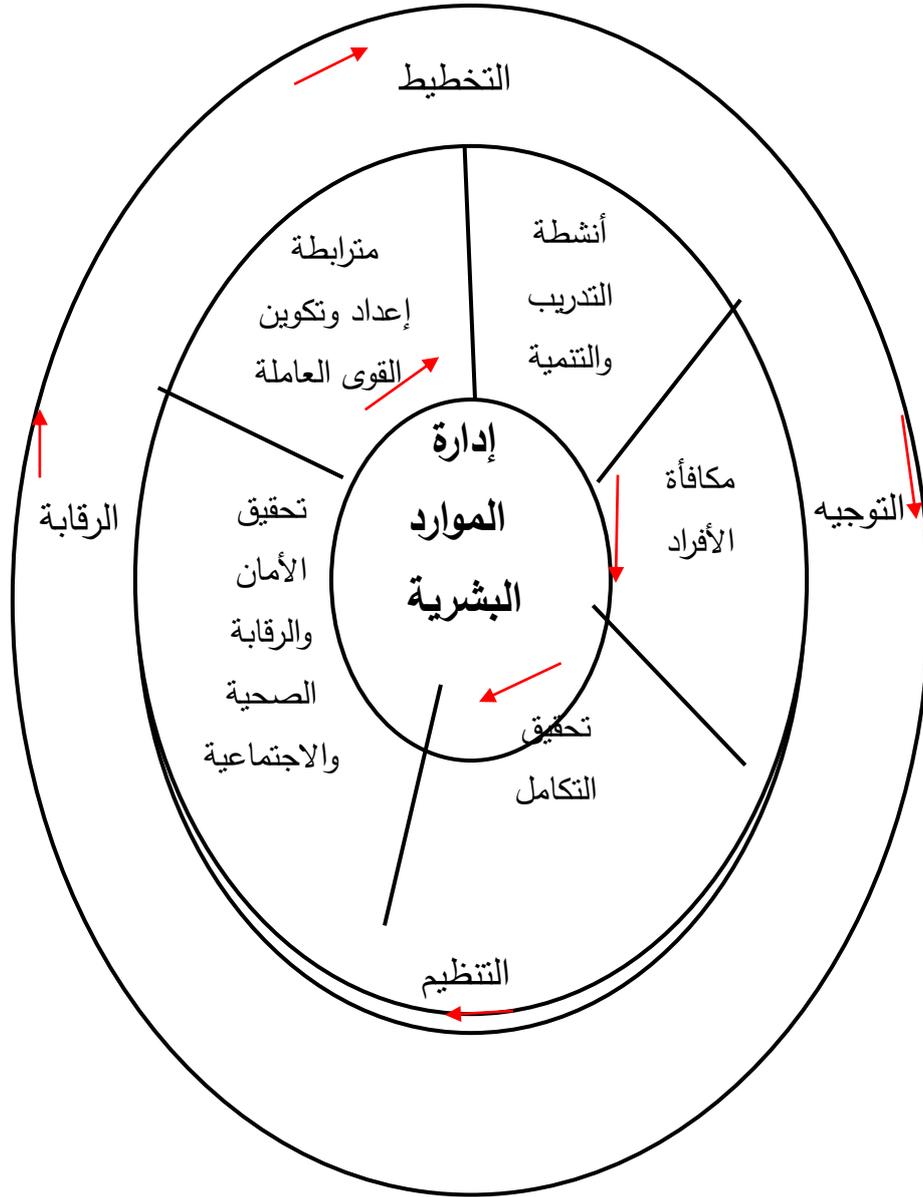
يعتمد النجاح أو الفشل في إدارة الجودة الشاملة على كيفية تنفيذ الأعمال من قبل العاملين بكافة مستوياتهم من المستوى الإداري الأول نزولاً إلى أدنى الوحدات التشغيلية، واستناداً لأحد تعاريف إدارة الجودة الشاملة بأنه تبديل أدوار إدارة الموارد البشرية من التمسك بالفردية إلى اعتبارها علاقة تعاون ثقة واحترام فإن هذه الإدارة ستصبح هي محرك التغيير وأنها امتداد لإدارة الجودة الشاملة. (المرجع نفسه: ص 348)

← ومن الواضح أن هناك توكيد هام على الموارد البشرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يمكن استنباطه من عمل Deming الذي تضمن عدداً من متطلبات الموارد البشرية والتي من بينها الآتي:

1. إقامة التدريب في مواقع العمل.
2. قطع الحواجز بين الأقسام والشعب لبناء فرق العمل.
3. إزالة الخوف والقلق والعمل.
4. تحديد عبء العمل وقوته في المواقع.
5. تحسين الظروف التي تسمح للعاملين أن يفخروا في عملهم.
6. إقامة برنامج التعلم والتطوير الذاتي.

← وهذا يعني أن التدريب الجيد والعمل التحفيزي، وتطوير الفرق التي هي من أنشطة إدارة الموارد البشرية، هي الأكثر احتمالاً بالمساهمة في نجاح المنظمة، كما أن هذه الإدارة تعد إحدى الإدارات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذ أن إسهاماتها في الإنتاجية والنوعية والكلفة هي إحدى الأسباب الرئيسية في اقتراح نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية، ثم انتشرت في بلدان العالم كافة، فإدارة الجودة الشاملة قد قللت من كلفة النوعية الرديئة، لأنها الطريقة الأمثل لتطوير كل فرد وبناء

وإعداد التدريب الأفضل له، وكل فرد له قاعدة تركيز عامة نحو الزبون، ولذلك فإن الأفراد بمختلف مهامهم وقدراتهم يكونوا قادرين على التواصل مع هدف المنظمة الكلي.  
(سعيد علي العتري: 2013، ص 349)



الشكل 03: العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية  
(مجيد، الكرغي، 2014، ص 242)

**الحوافز:**

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي، أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

والحقيقة أننا نعرف أن أداة الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء ما زال غائبًا حتى الآن وهو جانب الحفز، وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

**مفهوم الحوافز:**

الحوافز لم تلقى تعريفًا موحدًا فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالدوافع والحاجات والاستعداد والبواعث وغيرها...

**فالتحفيز:** هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.

**الحوافز:** هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاية.

**الحوافز:** هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته. (علي السلمي: ص 346)

**وظيفة التحفيز:**

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية، إلا أنها ربما أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية والسؤال لماذا؟

الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها، إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد، على سبيل المثال يجب النظر للتحفيز

باعتباره عملية متعددة الأوجه، والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية، فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه، ولكنه يشمل كذلك مجموع المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل، بعد تحديد متطلبات الوظيفة واختيار الأفراد يمتلكون المؤهلات والقدرات ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم. (نفس المرجع السابق: ص 347)

### أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا.

### التصنيف الأول:

#### 1- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح...

إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال، فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية.

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز:

- أ. المكافآت والزيادة الأولية.
- ب. المشاركة في الأرباح.
- ج. أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر والإنتاج.

#### أسس تحديد نظام الحوافز المادية:

يرى البعض أن من الضروري عند تطبيق نظام الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان:

1. قياس الأداء.
2. قياس النتائج ومعرفتها باستمرار.

#### الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات أهمها:

1. المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفا لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق الأجور حافزة عليها.
2. إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءاً من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل.

(فيصل حسونة: 2011، ص 85 - 87)

3. يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل عمال المحال التجارية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال، وأما ذوو المهن ورجال الإدارة فيودون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا.

## 2- الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم. تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

1. ضمان العمل واستقراره.
2. الحوافز الاجتماعية المعنوية.
3. التقدم الوظيفي.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. العمل الجماعي.
6. المركز والمكانة. (فيصل حسونة: 2011، ص 88)

## أهداف الحوافز المعنوية:

1. التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء الأفضل.
2. تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
3. بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.
4. رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
5. إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة.
6. توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
7. زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين. (مدحت محمد أبو النصر: 2012، ص 154)

## شروط الحوافز المعنوية:

1. توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تعود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.
2. الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
3. تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.

4. تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج \_ خدمة \_ معلومة) وقيمة الحافز.
5. تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد.
6. تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
7. إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.

### 3- الحوافز المالية:

#### أهداف الحوافز المالية:

1. الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
2. ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
3. إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
4. الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
5. إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

#### شروط الحوافز المالية:

1. أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
2. أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرين في سوق العمل.
3. أن يكون مناسبا لما يبذله الشخص من جهود في عمله.
4. أن يكون متوافقا مع إمكانيات المؤسسة المالية.
5. أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية.
6. أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية. (مدحت محمد أبو النصر: 2012، ص 154)

#### التصنيف الثاني:

- أ. حوافز إيجابية.
- ب. حوافز سلبية.

#### 1- حوافز إيجابية:

1. هي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تمييزهم وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية.
2. إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.

#### 2- حوافز سلبية:

1. التحذير.
2. التوبيخ.

3. الإنذار التحويل للتحقيق.
4. الجزاءات.
5. الخصم من الراتب.
6. إلغاء البدلات.
7. إلغاء الوقت الإضافي.
8. نشر الاسم في القائمة السوداء.
9. حجب المعلومات.
10. حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

← والحوافز السلبية يجب أن تسيير جنباً إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المُجَدُّ ويؤخذ المقصر بتقصيره وكما تمثلت الحوافز الإيجابية في حوافز مادية ومعنوية فإن الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضاً في هاتين الصورتين ويجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الإدارة ونتائج أعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم.  
(مدحت محمد أبو النصر: 2012، ص 155)

### التصنيف الثالث:

أ. حوافز فردية.

ب. حوافز جماعية.

#### 1- حوافز فردية:

وهي التي تصرف للعاملين فرادى وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.

#### 2- حوافز جماعية:

وهي التي تصرف للعاملين جماعات وقد تكون معنوية أو مالية وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال، قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناءً على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

### التصنيف الرابع:

أ. حوافز رسمية.

ب. حوافز غير رسمية.

#### 1- حوافز رسمية:

ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها:

أ. الترقيات.

ب. العلاوات.

## 2- حوافز غير رسمية:

يقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها:

أ. الثناء والشكر.

ب. إزجاء المديح.

ج. خطاب تقدير غير رسمي. (مدحت محمد أبو النصر: 2012، ص 161)

## خصائص نظام الحوافز الفعال:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

## شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

1. عدالة الحوافز وكفايته.
2. الاستمرارية في إعطائها.
3. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
4. بعدها عن العلاقات الشخصية.
5. نكيفها مع توقعات العاملين.
6. أقلمتها مع بيئة العمل.
7. ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

## مراحل تصميم نظام الحوافز:

1. تحديد هدف النظام.
2. دراسة الأداء.
3. تحديد ميزانية الحوافز.
4. قيمة الحوافز والجوائز.
5. التكاليف الإدارية.
6. تكاليف الترويج.
7. رسائل المديح اللاصقة.

## عشر عناصر لرفع الحالة المعنوية للموظفين:

1. كن بشوشا.
2. كن هادئا.
3. كن ثابت المزاج.
4. لا تكن أنانيا
5. كن صادقا.
6. كن ذا كرامة.
7. كن حسن التصرف.

8. كن صبورا.
9. كن حازما.
10. كن دقيقا. (مدحت محمد أبو النصر: 2012، ص ص 105 - 106)

#### لماذا الحوافز؟:

1. يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة يذكر هيثم العاني أهمها كالتالي:
2. زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج\_ مبيعات\_ أرباح.
3. تخفيض الفاقد في العمل\_ تخفيض التكاليف\_ تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
4. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خاصة (الاحترام\_ التقدير).
5. تحسين صورة المشروع/ المنظمة أمام المجتمع.
6. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
7. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
8. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

#### الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي:

- ← مما لا شك فيه أن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.
- ← يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.
- ← وفيما يلي تناولنا هذه العوامل:

1. الرضا عن الأجر.
2. الرضا عن محتوى العمل.
3. الرضا عن فرص الترقى.

4. الرضا عن الإشراف.
5. الرضا عن جماعة العمل.
6. الرضا عن ساعات العمل.
7. الرضا عن ظروف العمل. (مدحت محمد أبو النصر: 2012، ص ص 152 - 185)

### التدريب:

#### 1- مفهوم وأهمية التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنظمة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنظمات مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنظمات أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد المنظمات الصغيرة منها والمتوسطة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنظمة. (سهيلة، محمد عباس، 2006، ص135)

← وتعتبر وظيفة التدريب مكلمة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة، وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات. (عبد المعطي، عساف، 2013، ص188)

فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والتي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

#### 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب من بينها:

1. معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.
2. معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
3. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
4. معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
5. المعرفة الفنية بأسلوب وأدوات الإنتاج.
6. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

7. معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

## 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

1. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
2. المهارات القيادية.
3. القدرة على تحليل المشاكل.
4. القدرة على اتخاذ القرارات.
5. المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
6. القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
7. المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

## 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

1. الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة.
2. الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
3. تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
4. تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
5. تنمية الروح الجماعية للعمل.
6. تنمية الشعور بالمسؤولية.
7. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
8. تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص ص

(174 - 173)

← التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على:

1. تغيير المعارف والمعلومات.
2. تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
3. تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح. (نفس المرجع السابق: ص 175)

**خطوات (مراحل) التدريب:**

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات \_ تحديد الاحتياجات التدريبية \_ تصميم البرامج التدريبية تقييم البرامج التدريبية.

**أولاً: جمع وتحليل المعلومات**

← تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتتضمن عملية جمع وتحليل البيانات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

1. معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
  2. معلومات عن الأهداف والسياسات.
  3. معلومات عن تطور النشاط.
  4. معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
  5. معلومات عن الإمكانيات المادية.
  6. معلومات عن النظم والإجراءات.
  7. معلومات عن الأفراد والعاملين.
  8. معلومات عن الظروف المحيطة.
- ← بالإضافة إلى المعلومات السابقة معلومات أخرى وهي:
9. معلومات على حقيقة المشاعر السائدة.
  10. معلومات على شكل ونوع السلطة داخل المنظمة. (بوحنية، قوي، 2008، ص124)

**ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية**

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه.

✓ حيث أن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءً على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة باستخدام أحداث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل.

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناءً على تقييم قدرات الأفراد.	- تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين.
- موازنة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد.	- تحدد وفقاً خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية.
- إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين.	- تحدد وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها.

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل فيما يلي: التدريب مكلف وبالتالي لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

#### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. تحليل التنظيم أو المنظمة.
2. تحليل العمل.
3. تحليل الفرد. (هاشم، حمدي رضا، 2010، ص75)

#### ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية

✓ يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة وميزانية التدريب.

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
2. تحديد المحتوى التدريبي.
3. تحديد أساليب التدريب.
4. تحديد المساعدات التدريبية.
5. اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين.
6. تحديد ميزانية التدريب. (منير بن أحمد، الدريدي، 2013، ص95)

#### رابعاً: تنفيذ البرامج التدريبية:

← إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، والواقع أن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

← هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

1. التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
2. التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.
3. توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
4. إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
5. التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
6. التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
7. دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها. (نجم عبد الله، العزاوي، 2013، ص145)

### خامسا: تقييم برامج التدريب:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام.

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم.

### طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية:

وتنقسم هذه الطريقة إلى:

1. الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب.
2. الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب. (إيمان ، عامر الدهان، 2014، ص145)

### مزايا التدريب:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا وتدريب العاملين ما يلي:

1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

### مزايا التدريب للمنظمة:

1. تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
2. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.
3. مواجهة التغيرات التي يحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص 176)

### مسؤولية التدريب:

1. تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمة وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، ففي بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولاً وأخيراً هم الرؤساء المباشرين إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهوم معالجة مشاكل العمل أولاً بأول.
2. والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى التقوية والتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهوم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيهوم.
3. إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، إذ أن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلاً عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه ثم أخيراً قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم. (مصطفى نجيب، شوايش، 2005، ص 143)
4. وقد تعهد إدارة المنظمة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمنظمة ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، ويتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي الاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمساعدتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبه من معارف وقدرات.
5. وقد تنشأ المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء لاحتياجات المؤسسة.

## أسس ومبادئ التدريب الفعال:

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ويحقق النتائج المستهدفة ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

1. التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة.
2. **التدريب نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب نشاط عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ جانب آخر ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي:

- أ. **التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:**
  1. الأفراد المطلوب تدريبهم.
  2. الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين.
  3. القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
  4. المشكلات التي تعاني منها المؤسسة. (نفس المرجع السابق، ص 144)

ب. **التكامل في الأنشطة التدريبية:**

1. توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية والإدارية.
2. توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
3. توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية.
5. تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية.
6. إعداد المدربين.
7. تنفيذ البرامج التدريبية.
8. متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

ج. **التكامل في نتائج التدريب:**

حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

1. التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
2. النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحسبهم للعمل.

3. النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.
4. التدريب نشاط متغير ومتحدد.
5. التدريب نشاط إداري وفني.
6. التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص ص 186 - 192)

### أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية:

1. التدريب في المراحل الأولى من التدريب.
  2. التدريب في المراحل الثانية من التدريب.
- ← بالنسبة للنوع الأول: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بعمل المنظمة.
- ← بالنسبة للنوع الثاني: هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد بعد أقدميته في الوظيفة لزيادة خبراته واكتسابه معارف جديدة ومعلومات ومهارات وتحسين مواهبه الفنية والفكرية.

### طرق التدريب:

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين، وأخيرا اختلاف تكاليف التدريب.

← ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين:

1. التدريب الفردي.

2. التدريب الجماعي.

#### أولا: التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي:

1. التدريب أثناء العمل.

2. نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى.

3. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.

#### ثانيا: التدريب الجماعي:

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

1. المحاضرات.
2. المؤتمرات.
3. الندوات أو الحلقات الدراسية.
4. التطبيق العلمي.
5. تمثيل الأدوار.
6. المناقشات. (عبد الرحمان، المداني، 2014، ص 175)

### إعداد برامج التدريب:

يقوم المسؤولون بالتدريب في المنظمة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنظمة وللقيام بذلك لابد من إتباع مجموعة خطوات وهي:

- المرحلة 1: جمع وتحليل المعلومات.
- المرحلة 2: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المرحلة 3: تصميم البرامج التدريبية.
- المرحلة 4: تنفيذ البرامج التدريبية.
- المرحلة 5: تقييم البرامج التدريبية والنشاط التدريبي بصفة عامة. (صلاح محمد ، عبد الباقي، 2001، ص 197)

### لكي تتحقق فعالية التدريب:

← لابد من:

1. ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.
2. إقناع الفرد بجدوى التدريب.
3. إقناع المتدرب بحاجته للتدريب وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية.
4. إقناع إدارة المنظمة بأهمية التدريب.
5. تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص 202)

### خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية حيث لاحظنا كيف تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، كما لاحظنا بأن هذه الإدارة هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة والتي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل ومختصي الموارد البشرية بحيث يُساهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

- تمهيد.

أولاً- أهمية الرضا الوظيفي:

ثانياً- مؤشرات الرضا الوظيفي:

ثالثاً- آثار الرضا الوظيفي:

- خلاصة.

**تمهيد:**

تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أول المحاولات هي محاولة المدرسة العلمية التي كانت منطلقاتها مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، وكيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء وأدت نظرتهم إلى نتيجة أن العامل أداة من أدوات الإنتاج وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للفرد والتي تضمنت عدة أفكار أهمها: أن المكافآت والحوافز المادية تلعب دور كبير في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى إنتاجيته لا يتحدد فقط بطاقته وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. حيث أن تشجيع الفرد ورفع معنوياته من خلال الاهتمام به وتلبية حاجياته وإشباع رغباته. تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تجعل هذا الأخير راضيا عن عمله فتحسين وسائل العمل والنظر إلى العامل كوسيلة من وسائل الإنتاج وغيرها من العوامل المادية المحضة غير كافية وحدها لتشجيعه وجعله غير راضي عن عمله، فكمية المجهود التي يبذلها الفرد ورضاه عنه وتقديره للمسؤوليات الملقاة على عاتقه. ولقد تعرضنا في هذا الفصل إلى أهم المحاور التي تخص الموضوع محل الدراسة إبتداءا بالمفاهيم الأساسية للرضا، وطبيعة الرضا الوظيفي، أهميته ومن الطبيعي الوقوف على أهم النظريات التي قدمت هذا الموضوع.

## 1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة والفرد:

- ❖ إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل.
- ❖ تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل.
- ❖ خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها. (أحمد إبراهيم: 2000، ص 249)
- ❖ بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة، فهو يصنع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع ويقيم.
- ❖ تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، والابتعاد عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي. (عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص-ص 88.89)
- ❖ انخفاض ملموس وواضح في مستوى العيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي، وانخفاض في السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل.
- ❖ انخفاض الشكاوي والتظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على المنظمة.
- ❖ تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف. (خيزر حمودة فريجات: 2009، ص 119)
- ❖ تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل، وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في هذا المجال.
- ❖ يجد الفرد في رضاه عن عمله منفاذا مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه.
- ❖ يجدد من خلال وظيفته تحقيق لطموحاته ورغباته. (محمد أحمد سليمان: 2011، ص 134)

## 2. مسببات الرضا الوظيفي:

تتفرع هذه المسببات إلى مسببات شخصية وأخرى تنظيمية:

### 1-2 المسببات الشخصية للرضا:

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات مايلي:

**أ. احترام الذات:**

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن عمله، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس قدرهم أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

**ب. تحمل الضغوط:**

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

**ج. المكانة الاجتماعية:**

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة، أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا أو اجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

**د. الرضا العام عن الحياة:**

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون

هذه التعاسة إلى عملهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2002، ص 112)

لذلك وهناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما:

عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل: السن والجنس، التعليم.

❖ **السن:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين، فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه، وتكون العلاقة مع الرضا على نحو كلما زاد العمر زاد الرضا، وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

❖ **الجنس:** تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى ملامح النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجههن أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي.

❖ **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيقه درجة عالية من الرضا الوظيفي. لذلك هناك عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد. (نفس المرجع السابق: ص 113)

## 2-2 المسببات التنظيمية للرضا:

### أ. نظام العوائد:

مثل الحوافز، المكافآت، الترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادي.

### ب. الإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحماية لهم.

### ج. سياسات المنظمة:

تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعقده.

### د. تصميم العمل:

حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

### هـ. ظروف عمل جيدة:

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

## و. ثقافة العمل:

يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تتفرد بمجموعة من المعايير والعادات والمتطلبات والتي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المنظمة ونماذجهم الثقافية، القيم، نظام التكيف الاجتماعي للمؤسسة وبذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا حسن الاتصال والتوافق مع جماعة العمل عدم إغفاله للقيم والأهداف التي تحددها هذه البيئة، وهذه المعايير والقيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة الفرعية للعمل فمعرفة أمر ضروري لزيادة فعالية العامل وتوافقه مع العمل وبالتالي الرفع من درجة رضاه. (أحمد ماهر: 2003، ص 230)

يمكن تلخيص ما سبق ذكره من مسببات ضمن الجدول التالي:

المسببات الشخصية	تنظيمية
احترام الذات.	نظام العوائد.
تحمل الضغوط.	الإشراف.
المكانة الاجتماعية.	سياسات المنظمة.
الرضا عن الحياة.	تصميم العمل.
	ظروف عمل جيدة.
	ثقافة العمل.

## جدول رقم (01): المسببات الشخصية والتنظيمية للرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بتصريف

## 3. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

## أ. تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر الذين تختلف مداخلهم التي ينطلقون منها، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

**ب. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:**

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

**ج. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني:**

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من وقت لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

**د. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:**

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، يؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء لزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

**هـ. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:**

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص 147)

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

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني أنه راض عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص 148)

ز. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنا يمكن داخل الفرد العامل. (محمد سعيد، 2003، ص 142).

## 4. نظريات الرضا الوظيفي:

سيطر مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يرى بأن الأشياء المادية هي الأشياء الأساسية لفترة طويلة وقد جاءت هذه النظرة كنتيجة لحركة الإدارة العلمية التي بدأت عندما وضع مفهومها (فريدريك تايلور) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ظلت فروض مدرسة تايلور سائدة ومسلم بها في محيط أصحاب المصانع في تعاملهم مع العاملين حتى بدأت جهود أخرى قام بها (إلتون مايو ورفقاؤه) في الأعوام (1924-1945) وذلك في تجاربهم المستمرة لمصانع (هوثورن) لدراسة أسباب نقص الإنتاجية وعلاقة الإنتاجية بظروف العمل.

وبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث ظهر ما يسمى بالرجل الاجتماعي وبعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تعددت الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان الدوافع وبدأت تتبلور في نظريات ونماذج، كما تعددت دراسة مواقف العاملين واتجاهاتهم نحو عملهم.

وبدأ الاهتمام بدراسة الحاجات الإنسانية ومحتوى العمل الوظيفي وبيئاته المختلفة واهتم الباحثون بدراسة رضا العاملين واستيائهم وعلاقة ذلك بالإنتاجية والأداء ودافعية الموظفين إلى أعمالهم.

و فيما يلي بعض النظريات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي عند العاملين:

## أ. نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات:

قدم (أبراهام ماسلو) عام 1954 نظريته المعروفة باسم نظرية ماسلو للحاجات التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة عن هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات وقد صنف ماسلو هذه الحاجات في خمس مجموعات حسب أهميتها وذلك كما يلي:



### الشكل (2): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو

و يرى ماسلو أن إشباع الحاجات يتم وفقاً لموقعها ضمن الهرم، فلا يمكن أن يقفز الإنسان مباشرة في إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية دون إشباع الحاجات وفقاً لترتيبها (الأمان - الانتماء - الاحترام). وفيما يلي شرح موجز لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة:

#### 1. الحاجات الفيزيولوجية:

تعد الحاجات الفيزيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي وتشتمل على المأكل، والمشرب، النوم، الراحة.. الخ وتحتل هذه الحاجات المكانة الأولى في مراحل الإشباع وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان يسعى أولاً لإشباع حاجاته الفيزيولوجية.

2. الحاجة إلى الأمان: تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- 1-2 الحماية من المخاطر المادية.
- 2-2 الحماية من المخاطر الصحية.
- 3-2 الحماية من التدهور الاقتصادي.
- 4-2 تجنب المخاطر غير المتوقعة.

**3. الحاجة إلى الانتماء:**

وتتعلق الحاجة للانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد وحاجتهم للرفقاء والانخراط في جماعات وتمثل هذه الحاجة النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

**4. الحاجة إلى الاحترام:**

بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاثة السابقة يبدأ الفرد بالسعي لإشباع حاجته للاحترام، والتي تتضمن احترام الذات والاستقلالية وأن تكون للفرد مكانته وأن يحضى باعتراف الآخرين وانتباههم حيث أن استيفاء هذه الحاجة يقود الشخص إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية.

**5. الحاجة إلى تحقيق الذات:**

وتمثل هته الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه أي أن سلوكاته وتصرفاته تنطلق من داخله، حيث أنه وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وكفاءته.

إن إشباع الحاجات لتحقيق الذات لا يكون إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع في الهرم.

للم يعتقد ماسلو أن الفرد مدفوع في انجاز عمله بالرغبة في إشباع حاجاته الداخلية، وتمثل النقطة الجوهرية في هذه النظرية في أن العمل هو البيئة أو السياق الذي يكمن أن يتم فيه إشباع الحاجات البشرية وما ينجر عنها من شعور الفرد بالرضا نتيجة لك.

للم ويشير ماسلو إلى أن الحاجات غير المشبعة تولد عند الفرد نوعا من التوتر وعدم الاتزان وأن هذا التوتر لا يزول إلا بإشباع تلك الحاجة، أي أن الحاجة المهمة هي الحاجة غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يشبع الحاجات الثانوية إلا بعد إشباع الحاجات الأساسية وفقا للتسلسل الهرمي في سلم الحاجات لماسلو ثم الأقل أهمية وهكذا.

للم وأخيرا يمكن القول بأنه لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها، كما أشار إليه ماسلو، مما يسمح بتحقيق الرضا وماله من دور كبير في زيادة فعالية الأداء. (سالم تيسير الشرايدة: 2010، ص 59)

**2. نظرية آلدرفر:**

بعد تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وفي ضوء عدم توفر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات، قام آلدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، حيث قام كل من لاندي وترمبو في

عام 1980 بطرحه في كتابهما "سلوك العمل"، هذا الطرح يعرف كذلك في الأدبيات الغربية باسم نظرية (G، R،E) والتي نصت على أنه توجد 3 مجموعات محورية من الحاجات:

#### أ. حاجات الكينونة ( الوجود):

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها عن طريق عوامل بيئية مثل الطعام والماء والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجة إلى الأمن.

#### ب. الحاجة إلى الإنتماء:

وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه وزملائه ومرؤوسيه وعائلته وأصدقائه.. الخ وهذه العلاقة المرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي وتتطلب اتصالاً وتفاعلاً مع الغير إذا ما أريد تحقيقها وهي تتفق بذلك مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والحاجة إلى التقدير.

#### ج. حاجات النمو:

وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد برغبته في أن يصبح شخصاً مبدعاً ومنتجاً وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات.(عويد سلطان المشعان: 1994، ص 234)

ومن وجهة نظر ألدرفر أن الحاجات الثلاثة الأساسية يمكن تعريفها بعبارات الهدف التي توجه نحوه المجهودات التي يمكن من خلالها الحصول على رضا العامل، ويمكن تلخيص هذه الأهداف والعمليات في الجدول أدناه:

• الحصول على ما فيه الكفاية	• أمور مادية	• الوجود
• المشاركة المتبادلة في الأفكار والمشاعر	• دلالة على الآخرين أو الجماعات الأخرى	• الانتماء
• يصبح الأفراد أكثر تمايزاً وتكاملاً	• الأمور التي يناضل الأفراد من أجلها والتي تمكنهم من حل المشاكل التي يستعملون فيها قدراتهم كاملة أو تنمي لديهم قدرات إضافية.	• النمو

جدول رقم(02): حاجات نظرية ألدرفر -الأهداف- العملية.

(سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص84).

ويلاحظ أن هناك اتفاقاً بين هذه النظرية ونظرية ماسلو في أن إشباع الحاجة الوجودية هو أكثر أهمية عند الأفراد ورغم أن هاتين النظريتين تبدوان متشابهتان إلا أن ألدرفر لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة وهذا يعني أنه يمكن السعي لإشباع أي مجموعة من هذه الحاجات بغض النظر عن تحقيق المجموعات الأخرى. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص 235)

### 3. نظرية العاملين والدوافع الصحية لهيرزبرغ:

وتتنص على أنه يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة المادية بنما تهدف الثانية إلى تحقيق الذات وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي عند العاملين وتواد في حالة توفرها وملاءمتها شعوراً بالرضا من عوامل الدافعية، ولذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين:

أ. عوامل دافعية.

ب. عوامل صحية.

أ. عوامل الدافعية:

وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي وفي حالة وجودها تقوم بإشباع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توفرها في مكان العمل بالشكل المطلوب إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا، ويكمن حصر عوامل الدافعية في ستة عناصر:

1. العمل في حد ذاته

2. المسؤولية

3. الترقية

4. الإنجاز

5. التقدير

6. و احتمالية النماء

فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا.

ب. عوامل الصحة الوقائية:

وهي عوامل تتعلق بجوانب العمل إذ ما تم توفرها بشكل مناسب تشبع الحاجات المولدة للتوتر لدى العاملين وهي غالباً ما تتصل بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، أما في حالة عدم توفر هذه العوامل فإنها

تسبب شعورا بعدم الرضا ولكن توافرها بشكل عام لا يعطي بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وهذه العوامل هي:

1. سياسة المؤسسة وإدارتها.
2. الإشراف الفني فيها.
3. الرواتب والعلاقات مع الرؤساء.
4. العلاقات بين زملاء.
5. ظروف العمل.
6. المكانة والأمن الوظيفي.
7. تأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي.

من أبرز المآخذ على هذه النظرية أنها اعتمدت على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين أي أن نتائجها تقتصر على فئتين من المهن مع إهمالها لفئات أخرى و على الرغم من ذلك فإن نظرية هيزبرغ قد حظيت باهتمام واسع وكان لها تأثير كبير على مفهوم إثراء الوظيفة أي توسيعها أفقيا وعموديا أو في الاتجاهين معا وعلى زيادة استقلالية الفرد في ممارسة تقنيات الضبط الذاتي على عمله، أي أنها حثت الإدارة على أن تهتم بعوامل الدافعية وعوامل الوقاية عند أفراد المنظمة.

و مما تقدم يتبين لنا أن الأفكار التي قدمتها هذه النظرية ذات أهمية في مجال الإدارة وخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، وهو مدخل يجب الاهتمام به عند تحديد سياسات التحفيز في المنظمات، كون رضا الفرد عن عمله سيؤدي إلى زيادة ارتباطه بها وولائه لها وإلى رفع الروح المعنوية وزيادة إنتاجيته. (عويد سلطان، المشعان، 1994، ص 237)

#### 4. نظرية الإنجاز لمكلياند:

وتعود هذه النظرية إلى دفيد ميكلياند بحيث يرى أن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات أساسية وهي:

#### أ. الحاجة للإنجاز:

و تشمل على مواجهة التحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ وعلى أن أصحاب الإنجازات الكبرى يتمتعون عن غيرهم بصفات معينة نذكر منها:

1. أنهم لا يفضلون الهروب بل يعملون للسيطرة على النتائج.
2. أنهم يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الحصول على المكافآت.

3. أنهم يختارون المهام التي يمكن منة خلالها الحصول على التغذية العكسية وكذلك المهام التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### ب. الحاجة للانتماء:

يعبر عنها ميكيلاند برغبة العامل في المحافظة على علاقات صداقته مع زملاء العمل مع الإشارة إلى أن الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبة الأقل في بناء علاقات إيجابية ومن هذه الاختلافات:

1. الاهتمام بمشاعر الآخرين.
2. القدرة على بناء الصداقات بسهولة.
3. الظهور بسلوك ودي يهدف للحصول على القبول والاستحسان من الآخرين.
4. يقضون جزءا كبيرا من وقته في التعريف بأنفسهم.

### ج. الحاجة إلى السلطة:

رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين ويختلف الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي:

1. الاهتمام بالأمر التي تعطيهم الهيبة فهم عادة ما يميلون إلى استلام المناصب القيادية وصياغة القرارات واستخدام المكاتب الفاخرة والسيارات الفارهة.
2. ممارسة السلطة على الآخرين حتى ولو بأسلوب تعسفي في بعض الأحيان مع عدم تردد في استغلال الغير

و بذلك فإن فهم الحاجات الثلاثة السالفة الذكر يعد عاملا مهما للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة وطرق الرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق الأهداف الموضوعية، فشعور الفرد بالحاجة للإنجاز يدفعه إلى وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب التي قد تواجهه، كما أن شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل يدفعه إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع أفرادها مما يحسن العمل ويزيد من إنتاجيته ، كذلك فإن شعوره بالحاجة الملحة للوصول إلى مركز قيادي يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد والعمل والتميز . (عويد السلطان المشعان: 1994، ص 229)

## 5. نظرية العدالة (المساواة):

وضع هذه النظرية آدم في الفترة ما بين (1963-1965) حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد للعمل) للمخرجات (مثل الدخل أو الرواتب) مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين

و الفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده وتفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يحصل إذا كان هناك توازن بين المدخلان ( ما يبذل من جهد) والعوائد ( النتائج التي يحققها العامل من العمل) ويتحقق التوازن فإنه يحدث هناك شعور بين العاملين أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يصبح هناك شعور بعدم الرضا. و تشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات رئيسة وهي:

## أ. التقييم:

- و يتضمن قياس بعض المدخلان مثل : جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم والمهارة، مقدار الجهد المبذول.. الخ  
- و قياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الراتب، الترقيّة، التقدير.

## ب. المقارنة:

تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المنظمات الأخرى وما يبذلونه من جهد

## ج. السلوك:

وهو ما ينتج عن عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادي فيستجيب بشكل سلبي. و يستعمل الشخص غير الراضي عدة طرق للوصول إلى الشعور بالمساواة ويمكن أن تكون ردود فعله نفسية أو سلوكية ومن أمثلة هذه الطرق:

- ❖ تغيير المدخلات: فقد يقرر الشخص أن يقلل من الوقت المخصص للعمل أو يقلل من الجهد المبذول في العمل.
- ❖ تغيير العوائد: قد يحاول الشخص الحصول على زيادة في الرواتب أو إجازات أو أكثر.
- ❖ تغيير نفسي: إقناع النفس بأن مدخلات الآخرين أعلى من مدخلاته.
- ❖ تغيير الشخص المقارن به: اختيار شخص آخر للمقارنة.
- ❖ تغيير المدخلات والعوائد الأخرى.

❖ حيث أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر أو الترقية أو المعاملة أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كما ونوعاً أو كليهما معاً، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين داخل المنظمات، لذا فإن الإدارة مطالبة بأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار والتأكيد على مبدأ العدالة للجميع. (عادل عبد الجبار: 2007، ص 87)

## 6. نظرية ماك غريغور:

وضع دوغلاس ماك غريغور أنماط محددة حول مفهوم الإنسان وسلوكه، حيث وصف الأولى بنظرية X والثانية بنظرية Y  
أ. نظرية X:

هي النظرية التقليدية للعامل والتي من مسلماتها إلزام الإدارة بالتنسيق بين جميع عوامل الإنتاج بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، حيث أن الإدارة تشمل الموارد المادية والبشرية بالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية، وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- ❖ الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلاً.
- ❖ يفضل الفرد تجنب المسؤولية في العمل.
- ❖ يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- ❖ العقاب والتهديد إحدى أفضل الوسائل لدفع الإنسان للعمل.
- ❖ ضرورة فرض الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- ❖ أن الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل.

و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة أسلوب القوة والتهديد والإشراف المحكم وتجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين وربما تكون هذه الافتراضات صحيحة وقد تحتاجها الإدارة في هذه الإدارة في كثير من الحالات حسب الظروف الموقفية التي تتغير بناءً على المستجدات المستمدة من عدم الثبات البيئي لذا فإنها قد تحتاج إلى استخدامها في ظل ظروف معينة كظهور رغبة البعض في السيطرة على الآخرين أو ظهور خلل في الثقافة التنظيمية أو لانخفاض مستوى التعليم والمعرفة وغياب التخصص لدى الكثير من العاملين وعدم فهمهم للحوافز المعنوية. (سالم تيسير الشرايدة: 2010، ص 90).

## ب. نظرية Y:

فقد قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة وأن هذا العامل ما إن يشبع حاجة حتى يطالب بغيرها، حيث أن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني منها ما يلي:

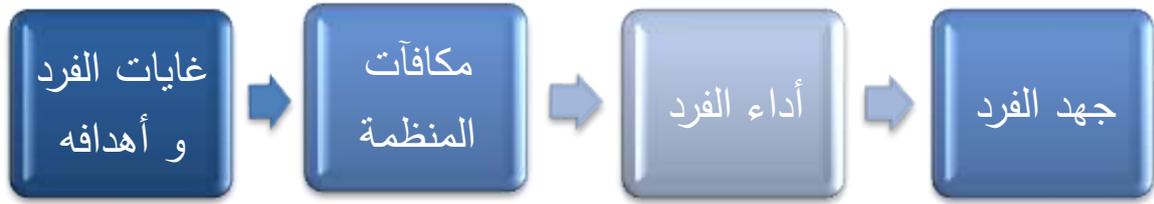
- ❖ أن العاملين لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.
- ❖ ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواقع تحمل المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافهم بل أن كل ذلك مغروس في نفوسهم.
- ❖ أن الإنسان يحب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- ❖ أن الإنسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافآت.
- ❖ يلاحظ أن نظرية Y قد تبنت أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل وتجاهلت الأساليب الاستبدادية التي لا تتفق مع الطبيعة البشرية.
- ❖ بحيث يرى كثيرون أن نظرية Y هي أقرب للتطبيق العملي وأنها تمثل الاتجاه المعاكس للنظرية السابقة لها، فهي تدعو الإدارة إلى إِبْلاء الأهمية للطرق والوسائل التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا من : احترام، تقدير، تحقيق الذات... الخ ناهيك عن المستويات الدنيا
- ❖ يمكن القول أن افتراضات النظرية Y أكثر واقعية نتيجة تطور الثقافة التنظيمية والقدرات المعرفية والإمكانيات والخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبروز الحاجة إلى الحوافز المعنوية ورغبتهم في تحمل المسؤولية والالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية. (سالم تيسير الشرايدة: 2010، ص 91).

## 7. نظرية التوقع:

- ❖ يفترض فيكتور فروم أن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واعى من بلين عدة بدائل وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية بشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات، وأن الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل الشعور بالألم لأدنى حد ممكن.
- ❖ تعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وقد قام فيكتور فروم بوضع هذه النظرية عام 1964، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة ودافعية المنظمة من جهة أخرى.
- ❖ تعد هذه النظرية جد هامة في مجال دوافع العمل وتتضمن هذه النظرية ثلاث مفاهيم أساسية وهي:
  - أ. **التوقع:** هو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاها معينا في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية أو تحقيق جيد للهدف.
  - ب. **التكافؤ:** هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز كالنقود والإنجاز وظروف العمل وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عند إعلان الأفراد عما يريدون كم العمل.
  - ج. **النفع أو الفائدة:** هي الاعتقادات بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على مكافآت. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص 230)

❖ و لمزيد من التوضيح نعرض الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية:

- ❖ أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.
- ❖ يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثمة يختلفون فيما يريدون من المنظمات التي يعملون بها.
- ❖ أن القوى الدافعة عند الفرد تعتمد على مدى توقعه النجاح للوصول إلى الإنجاز وهو التوقع الأول، وإذا ما حقق العامل إنجازا فهل سيكافأ؟ وهذا التوقع الثاني ويوضح الشكل أدناه ذلك:



الشكل رقم (3): نموذج مبسط لنظرية فروم: توقع 1 ، توقع 2  
(سالم تيسير الشرايدة: 2010، ص92)

## 8. نظرية القيمة:

وضع لوك نظرية أطلق عليها اسم القيمة عام 1976 لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تناول لاندي وتروب هذه النظرية بشيء من التحليل عام 1980 وتقول هذه النظرية بأن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد بأن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته.

و ميز لوك بين القيمة والحاجة فاعتبر أن الحاجات عنصر أساسي لاستمرار حياة الإنسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته بينما القيم فلها صفة الفردية وتتمثل في رغبات الفرد أي كان وضعه. كما بين لاندي وترمبو عن لوك بأن الرضا الوظيفي لا يعبر عن مجموعة حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تضمها وظيفته بل الأساس هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، أي أنه إذا كانت علاقة الفرد مع رئيسه أكثر أهمية له من علاقته مع زملائه في تحديد رضاه الكلي.

ولذلك فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق النتائج ذات القيمة العالية وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على وضعه النفسي ويزيد من درجة رضاه الوظيفي. (هاني بن ناصر الراجحي: 2003، ص 48)

## 9. نظرية Z:

وقد قام بوضع هذه النظرية ويليام أوشي، حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها وقدم نتائج بحثه في كتاب أصدره عام 1981.

فلقد أدرك أوشي أن كثيراً من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية مرتبطة بالجانب الإنساني قبل أن تكون مالية أو استثمارية، وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ مهمة تتمثل في:

- أ. **الثقة:** فالعلاقات بين الناس متغيرة ومتقلبة من وقت لآخر لكن المشرف الجيد هو الذي يعرف عامله حق المعرفة ويعرف خصائصهم مما يساعده على تكوين فرق عمل تتسم بالفعالية.
- ب. **الألفة والمودة:** وترتكز على الاهتمام بالآخرين ودعم مشاعر الجماعة وعدم الأنانية مما يترتب عنه العيش في حياة آمنة وإقامة صداقات.

إن الهدف من تطبيق نظرية Z ماهي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى للتميز في ظل التطورات العالمية والمتغيرات الاقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تميز أدائها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لديهم. (سالم تيسير الشرايدة: 2010، ص 94)

## 10. نظرية تدعيم السلوك:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم الذي طوره عالم النفس المشهور سكينر حيث أنها تأتي من طرف منطوق مفاده أن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة، وهذا يعني أن السلوك ما هو إلا نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها، أو البيئة الخاصة بالعمل والبيئة الإدارية.

والسلوك في رأي نظرية التدعيم، يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات، كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية ومتكررة وتعتمد هذه النتائج على نوع من المثيرات أو الحوافز المقدمة، فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية فينتج عن ذلك تأكيد أو تثبيت سلوكي، وهو ما يؤدي

تلقائياً إلى تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت الحوافز غير إيجابية أو ان الموظف لم يحصل عليها، فينتج عن ذلك تثبيط وعدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل ذلك السلوك....الخ.

ولا شك أن الأفراد دائماً ما يفضلون تكرار السلوك والأداء الذي يقود إلى الإشباع والرضا، كما أنهم يبتعدون عن السلوك والأداء الذي لا يحقق الإشباع والرضا المطلوب. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص232)

### 11. نظرية التعارض:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن درجة الرضا الوظيفي تعتمد على الفرق بين ما يتوقعه الفرد في مهنته ويتطلع إلى تحقيقه منها، وبين ما هو كائن فعلاً.

بحيث تتحدد درجة الرضا من مقارنة ما هو كائن بما ينبغي أن يكون فإذا زادت توقعات الفرد حول ما ينبغي أن يكون عما هو كائن قلت درجة الرضا والعكس صحيح.

أما لو كان الفرق بين التعارض الحقيقي والتعارض المدرك من قبل الفرد، ويخصه في أن عدم الرضا الوظيفي يتولد ويزداد كلما كان ما يريده الفرد من عمله أكثر مما يدركه أو يطمح إليه من نتائج أو عوائد.

ويؤكد كاتزل بأن هناك فرقا بين مقدار المكافآت الحقيقية ومقدار الرغبات المتوقعة من النتائج ودرجة الرضا لدى كاتزل تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص233)

في ضوء النظريات والدراسات والآراء التي تناولت الحاجات الإنسانية والدافعية والرضا الوظيفي فإن أغلب هذه الدراسات تنطلق في دراستها للرضا الوظيفي من خلال المحاور التالية:

أ. ينطلق السلوك الإنساني من الحاجات والرغبات التي تحده والتي يسعى الإنسان إليها لتحقيق مصالحه الشخصية والذاتية التي تشكل المنطق الأساسي لاهتماماته والتي تدفعه للقيام بالكثير من الأعمال التي تحقق له السعادة والرضا.

ب. يمثل الرضا الوظيفي غاية تسعى إليها المنظمات لرفع الكفاءة والأداء، إذ يعد الأداء الكلي للمنظمة كمحصلة لمجموعة الجهود التي يقدمها الأفراد العاملين بها.

ج. أن تحقيق الرضا لأي عامل يعد نتيجة حتمية لتطوير كفاءة المنظمة ككل.

د. يعد الرضا الوظيفي هدفا تسعى المنظمات لتحقيقه لزيادة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وبث الحماس فيما بينهم مما يدفعهم في النهاية إلى تقديم التضحيات في سبيل رفع شأن منظماتهم.

هـ. لأن الإنسان بطبعه ميل للعطاء في العمل والتعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية وكلما زادت دافعيته لتحمل المسؤولية التي ينبثق عنها ميله لقبول التحديات ومواجهتها وبالتالي دعم روح الابتكار والإبداع لديه.

و بغية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين يتوجب على الإدارة أن تشعرهم بأهمية وقيمة عملهم ومنحهم العوائد المادية والمعنوية المناسبة والمساوية لقيمة الجهود التي يبذلونها.

حيث أن التكامل بين حاجات الفرد والمنظمة أمر أساسي كون بقاء واستمرارية كل منها يعتمد على الآخر، فالفرد من مصلحته أن تبقى المنظمة موجودة لتحقيق أهداف متعددة من خلالها والمنظمة بدورها من مصلحتها أن يكون العاملون لديها في حالة رضا واستقرار، فهي عبارة عن منظومة بشرية ضمن حدود معينة لتحقيق أهداف مشتركة لها ولأفرادها. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص234)

## 5. مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع الزملاء، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

### 1. دوران العمل:

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع بالرضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.

و هنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل نقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية. (نجم عبد الله العزاوي: 2010، ص354)

### آثار وانعكاسات دوران العمل:

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ما يلي:

1. ضعف تماسك الجماعات.

2. تدني الروح المعنوية.

3. تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية.

### أسباب دوران العمل:

1. عدم إمكانية الفرد لتحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه لترك العمل والبحث عن عمل آخر.
2. اختفاء مؤسسات العمل القديمة وظهور مؤسسات جديدة وهذا يؤدي بالعمال إلى ترك عملهم والانتقال لمؤسسات أخرى.
3. العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية.
4. عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل.
5. نمط الإشراف الاستبدادي، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. (محمد عبد المولى الدقس: 2005، ص185)

### 2. مستويات الأداء:

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة لكل منهم، إلا أن كلمة الأداء لا تعني القيام بالأعمال أو إنجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد منظمة، فالأداء هو نتيجة نهائية للنشاط، ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاء.

ويعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل والمهمة، إنه سلوك يعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها، وهذا وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج.

### تحليل الأداء:

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

### معدل الأداء:

يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل. (كامل محمد المغربي: 2007، ص 80)

### 3. معدلات التغيب:

لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الإنتاجية والخدماتية وغيرها في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية وغالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين.

### تعريف التغيب:

1. يعرفه "سارجيت فلورانس": بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب يمكن اجتنابه.

2. و يعرفه "طلعت إبراهيم": بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانية أن يتحكم فيها. (عبد المنعم عبد الحي: 1984، ص101)

كما أن التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل وذلك كونه يتأثر بعوامل مختلفة، مهنية واقتصادية واجتماعية، ولذلك يقوم العامل في الغالب بالتعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكيفه مع الوسط المهني، مما يجعل التغيب عنده كظاهرة مرضية تثير اهتمام الباحثين.

### مظاهر التغيب عن العمل:

و تشتمل ظاهرة التغيب عن العمل ما يلي:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع وعدم التكيف.
- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية.

ومن هنا نرى أن التغيب عن العمل فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن رضاه عن ظروف العمل المختلفة، سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية، لأن العامل عندما يتغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل.

### الفرق بين الغياب والتغيب:

حتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم الغياب والتغيب:

**التغيب:** مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة العمال أو وقوع حادث للعمال، وهو في طريقه للعمل.

### معدل الغياب:

عدد أيام الغياب في السنة × 100

\_\_\_\_\_ = معدل الغياب

عدد أيام العمل لكل العاملين

يستخدم معدل الغياب في الآتي:

1. التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على انخفاض الرضا الروح المعنوية.

2. التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة. (عبد المنعم عبد الحي: 1984، ص120)

## 4. مستويات الإنتاجية:

إن الإنتاجية عبارة عنة عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج و سلع استهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم، وفي العمليات الإنتاجية الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيمائية بالاعتماد على أدوات عمل.

كما تشير الإنتاجية إلى تعزيز عملية الإنتاج، إن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية.

كما أن زيادة المخرجات في حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

كما يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات. (سليمان خالد عبيدات: 2008، ص30)

لا يمكن معدلات الإنتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء، وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين، وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم وفقا لدرجة إشباع حاجاتهم، فكلما زادت هذه الدرجة من الرضا ارتفعت الإنتاجية.

وتتعدد المجالات التي يكون موضعاً للرضا للفرد مثل: "التدريب\_ التحفيز\_ فرص الترقية\_ الإشراف\_ ظروف العمل المادية\_ صحية العمل والعلاقة معها".

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضاه وساعده على إثارة دافعيته نحو الأداء الفاعل، كما أن الرضا هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها، وبالتالي يكون معدل الإنتاجية مرتفع. (أحمد السيد مصطفى: 2004، 380)

## 6. أهداف مقاييس الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

1. معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الاجتماعية.

2. الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة، مثل التغيب\_ التمارض\_ الاستقالات\_، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعات إدارة المنشأة.
  3. توفير المعلومات للغدارة حول توجهات وسلوكات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته.
  4. تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبننة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث انه وفقا لما تفسره نتائج هاته العملية التي تعمل الغدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها، إن كان مستواهم منخفضا أو الحفاظ عليه إذا كانت مقبولة.
- و بصفة عامة فإن النتائج التي تهدف لقياس الرضا الوظيفي لمعرفتها تتفاوت من مقياس لآخر وم/ن تنظيم لآخر. ( فاروق عبد فليه: 2005، ص202)..

## 7. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المؤثرات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين من اجل فهم السلوك الإنساني ومحدداته ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة فيه، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتمثل هاته العوامل فيما يلي:

1. **الأجر:** يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا، وتحثل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف على حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسية رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة.

و هناك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا لأن الأجر يساعد على الشعور بالأمن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها ويتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة. ( سهيلة محمود عباس: 2003، ص 226)

2. **الترقية:** تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات. فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

وترتبط الترقية إما بالكفاءة أو الأقدمية فهي تعتبر حافزا قويا لرفع الأداء لدى العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لادراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي، وبالتالي فإن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل.

يرى فروم أن " العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، ويمكن القول أن أثر الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. ( صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص 405 )

3. **نمط الإشراف:** بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وأن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته، تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحریات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكًا وتوترًا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه عملهم. ( فاروق عبد فليح: 2005، ص 263 )

**4. جماعة العمل:** تعرف جماعة العمل على أنها لفردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين فجماعة العمل جماعة رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرؤوسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون والتفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا في استيائه من عمله.

ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة.

فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا.

أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين الذين هم مصدر توتر أو إحباط، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع الآخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا قد يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء، فأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناتج عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا. ( خضير كاظم حمود: 2002، ص 104 )

**5. محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته:

- **درجة تنوع مهام العمل:** كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله على أساس أنى الموظف الذي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.
- **استخدام الموظف لقدراته:** كلما كان تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل، زاد رضاه الوظيفي أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة

على تفجير طاقاته الكامنة وإبراز إمكانياته ومنه إثبات شخصيته وهذا يحقق له الرضا. ( حسين حريم : 2000، ص 24)

### 6. ظروف العمل:

هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل، وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين ونذكر منها :

❖ **الظروف الاجتماعية:** تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية والإسكان والنقل، والتي تساهم في المحافظة على الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل، إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم والخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

❖ **الظروف المادية:** تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط به بتنظيم العمل داخل المؤسسة كالإضاءة والحرارة والرطوبة.... لأنها تؤثر على نفسية الموظف ومنه اتجاهاته ومواقف نحو العمل.

❖ **الظروف التنظيمية:** تتمثل في ساعات العمل والإجراءات التنظيمية فكلما زادت ساعات العمل زادت ساعات إجهاد العامل وبالتالي يقل رضاه، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه، ظامئ الإجراءات وقواعد التنظيم فهي توضح التصرفات وتسلسلها بالشكل الذي يساعد في أداء العمل، فوجودها يسهل على الموظف عمله وتمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة لتسيير عمله وبالتالي يتحقق رضاه. (حسين حريم: مرجع سابق، ص 85)

### 7. المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على انه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختيار المكافآت التي تمنع للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت فالخطوة الأولى التي يجب إن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدرکه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة إليه، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل، موقع العمل، موقع المكتبة.... الخ.

❖ ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد، فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5 % لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازا مميذا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس الاستحقاق فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجازه مما يدفعه لزيادة جهده ويزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة. (فاروق عبده فليبه: 2005، ص 267)

## 8. محددات الرضا الوظيفي:

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى العاملين الذين يشغلون نفس المناصب وتتمثل محددات الرضا الوظيفي في:

1. **التناقض:** يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أنه الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي ترغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة.

2. **العدالة:** تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها وذلك بالمقارنة وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.

3. **الميول والنزاعات:** تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل. (جمال الدين محمد المرسي: 2000، ص ص 296-297)

## 9. الآثار السلوكية للرضا الوظيفي:

رغم مشاعر الرضا الوظيفي تمثل مشاعر عاطفية ضمنية إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي، ويمكن تقسيم سلوك العمل إلى ثلاث مجموعات هي:

1. **سلوك الأداء:** بناء على الدراسات التي أجريت في هذا المجال فإن علاقة ارتباط الرضا بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، أما في حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن

المقارنة بالآخرين فإن شعور الفرد بالإجحاف يؤدي إلى تخفيض هذا الفرد للجهد المبذول، أما شعوره بالذنب نتيجة إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر يؤدي إلى زيادة جهده المبذول.

2. **سلوك الانتظام:** ويرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر وتوجد هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط، وإنما تؤثر فيها عوامل خارجية أخرى.

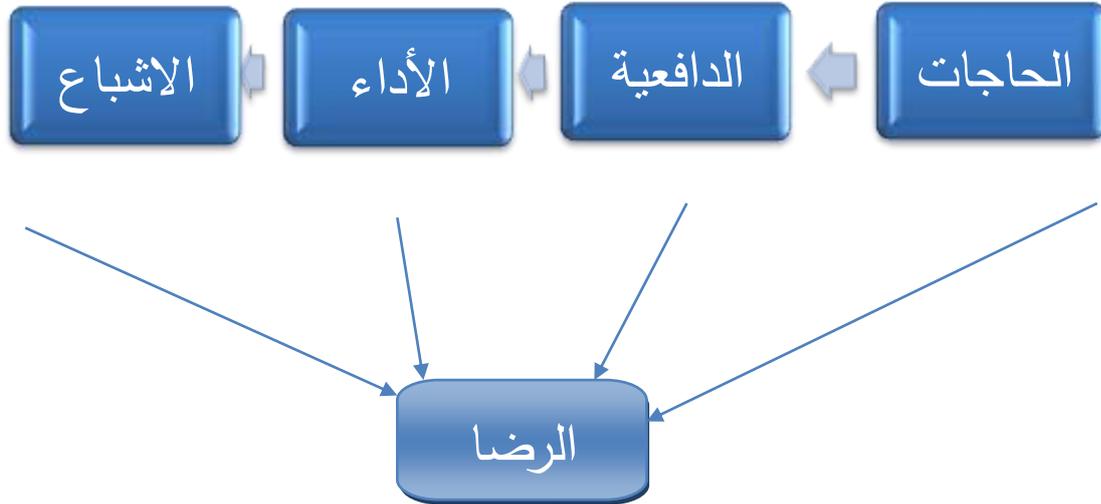
3. **سلوك الصراع والنزاع:** ويرتبط بمشاعر رضا العمال بشكل مباشر، ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد لاستعادة التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد مثل حالة الشكاوى والتظلمات والإضرابات كوسيلة لاستعادة حقوقه. (أحمد ماهر: 2003، ص 231)

## 10. كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يسعى الأفراد للوصول إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف وبلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عمالهم عليه، بمعنى أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولية عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في مجموعة من التفاعلات يتم على النحو التالي:

1. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع المتاحة.
2. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
3. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله، اعتقاد منه أن الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تنسى من خلالها إشباع حاجاته. (فرج طريف شوقي: 2002، ص 220)

و يمثل الشكل الموالي كيفية حدوث الرضا الوظيفي



شكل رقم (4) كيفية حدوث الرضا

المصدر: من إعداد الطالبة

### 11. أهم المظاهر التي تحقق الرضا الوظيفي:

يحقق الفرد الرضا الوظيفي عندما يتقبل وظيفته كما هي باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، فهو قد يشعر بالرضا نتيجة أداءه في عمله وتعلم المهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق وكذا مساعدة الزملاء أو كنتيجة لزيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

و يمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال من إلى مجال عمل آخر، قالوا يمكن أن تستمتع بعملك العالي بينما تستعد لعمل أفضل، والكثير من الناس يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية لأنهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها.

و على العموم يكمن القول بأنهم أهم المظاهر التي تحقق الرضا هي:

1. أن يكون العمل شيقا يبعث على السرور.
2. أن يرى الفرد نتائج عمله مع التعزيز والدعم.
3. الحضور إلى العمل يؤدي إلى تراكم الخبرات.
4. يؤدي الموظف عمله بكل ارتياح.
5. الأجر يساوي الجهد المبذول.

6. التعاون مع الزملاء في العمل.
7. الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل.
8. الشعور بالأمن النفسي داخل العمل وبدون تهديد.
9. أن يعمل مع حجم القدرة المتاحة والمسؤوليات الممكنة.
10. أن تكون له الحرية في تقرير الطريقة التي يمارس بها عمله.
11. أن تكون الظروف الفيزيائية في العمل مريحة.
12. أن يشعر الفرد بأن العمل هو أحد طرق الترويح عن النفس. (خديجة بوخلف: 2006، ص 121)

### 12. فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي:

1. إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد، مدعم لخطة متابعة ومنفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال والقيام بمثل هذه الدراسات هو بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المؤسسة إلى عمالها مفادها أنها ذات قيمة لديها.
2. القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.
3. يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة الإنتاجية للعمال.
4. يساعد في معرفة آمال وتطلعات العمال.
5. تسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغييرات الأخيرة والمشاريع الجديدة.
6. ترسيخ فكرة أهمية العمال لدى المؤسسة.
7. يساعد في اتخاذ القرارات. (عبد الفتاح محمد دويدار: 2006، ص 45)

### 13. الاتجاهات النفسية والرضا الوظيفي:

#### 1. الروح المعنوية:

الروح المعنوية وأثرها في كسب الحروب من الأمور التي يعترف بها القواد العسكريون ويعملون لها حسابا من قديم الزمان، غير أن رجال الصناعة لم يهتموا بها إلا منذ عهد قريب مع أنهم يعرفون مدى أثر الروح المعنوية في مقدار الإنتاج ونوعه، وفي تغيب العاملين وتمارضهم، وتركهم أعمالهم إلى أخرى ودرجة تعرضهم للحوادث وتأثرهم بالتعب والملل.

2. الروح المعنوية: هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة.

3. الروح المعنوية: هي الدرجة التي يحقق الفرد حاجاته في إطار الظروف الكلية التي يعمل بها. (محمد بن عبد الله الحربي: 2005، ص 112)

4. الروح المعنوية: تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته فيتمثل ذلك في الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة في العمل مع زملائه.

5. الروح المعنوية: هي اتجاهات الأفراد العاملين في مجموعة واحدة نحو أشكال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي يعملون فيها. (عبد الرحمان العيسوي: 2004، ص 191)

### مظاهر الروح المعنوية:

#### 1. مظاهر الروح المعنوية العالية:

1. ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.
2. وجود أقل قدر من الصراع والاحتكاك بين أعضائها لما قد ينقلب إلى فرقة وانقسام.
3. قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.
4. شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه.
5. وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.
6. وجود اتجاهات نفسية إيجابية لدى الأعضاء نحو أهداف الجماعة ورئيسها، فهم يرتضون هذه الأهداف ويتقبلونها، وكذلك اتجاهاتهم من رئيس الجماعة.

#### 2. مظاهر الروح المعنوية المنخفضة:

تبدو الروح المعنوية المنخفضة للجماعة في انتقاد العلاقات السابقة مما ينجم عنه ما يلي:

1. نقص في الإنتاج عما هو متوقع مع زيادة في مقدار المواد التالفة.
  2. زيادة عدد الحوادث كما تبدو في كثرة تغيب العمال أو تأخرهم وتركهم للعمل.
  3. تعدد الشكاوي والمظالم وشيوع التذمر.
  4. زيادة التوتر بين العمال إثناء العمل.
  5. التباطؤ والتكاسل في إنجاز العمل والانصراف قبل موعده وفترات الراحة.
- و من هذه المظاهر والعلامات نستطيع أن نرد الروح المعنوية إلى كتلة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيرا حسنا أو تأثيرا سيئا. (أشرف محمد عبد الغني شريت: 2004، ص 347-348)

**شروط الروح المعنوية:**

يتوقف مستوى الروح المعنوية للجماعة إلى عوامل عدة مادية، نفسية، واجتماعية، على ما يحيط بأعضائها من جو مادي ومعنوي، وبعبارة أخرى على مدى إرضاء الجماعة للحاجات لأعضائها العضوية والنفسية والاجتماعية، فالروح المعنوية العالية للعاملين مرهونة بعوامل وظروف شتى منها:

**1. الظروف الفيزيائية للعمل:**

فالذي يعين نوع الروح المعنوية ومستواها هو الجو السيكولوجي الذي يغشي هذه الظروف، فالكلمة الطائشة أو النظرة الساخرة أو العبارة التي يساء تأويلها تخفض الروح المعنوية أو الكفاية الإنتاجية، أكثر بكثير من تحسين الإضاءة أو تكييف الهواء، ومن ثم فالتحسينات المادية قد تؤدي إلى رفع هذه الروح أو خفضها، وهذا يتوقف على نظرة العاملين إليها وشعورهم نحوها.

**2. الأجور المعقولة العادلة:**

لنظام الأجور صلة وثيقة بالروح المعنوية للجماعة، فالعاملون يرتقبون أجورا عادلة والعدل في توزيع الأجور أمر نسبي فمن العدل أن تتقارب أو تتساوى الأجور الخاصة بالعمال الذين يقومون بنفس العمل ومن العدل أن تتناسب الأجور مع أرباح الشركة ومهما يكن من أمر فتقدير الأجور يجب أن يقوم على أساس علمي، وقد رأينا من قبل أن تحليل الأعمال يستهدف توزيع عادل كل عمل على حسب خصائصه ومستواه وصعوبته وأهميته وما يتطلبه من خبرة وما يقتضيه من واجبات ومسؤوليات وقدرات.

**مؤثرات أخرى في الروح المعنوية:**

1. قيادة ديمقراطية لا تعسف فيها.
2. تقدير منصف لا تحيز فيه لمجهود العامل.
3. تشجيع العامل على ما يقوم به من أعمال ممتازة وإشراكه في وضع خطة العمل وأهدافه.
4. الاستماع لشكواه إن شعر أنه مظلوم.
5. إتاحة فرصة التقدم والترقية أمامه وإشعاره أن المؤسسة تهتم براحته وطمأنينته وكرامته. (أشرف محمد عبد الغني: مرجع سابق، ص ص 250-251)

## خلاصة:

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لمختلف العوامل المعروضة عليه في محيطه، وتعود بداياته منذ القرن 20 نظرا لتزايد أهميته التي تظهر على الصحة العضوية والعقلية للفرد وتأثره بعدة عوامل كالأجر والترقية وجماعات العمل وظروف العمل.

باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري نجده ذو خصائص متباينة، إذ يختلف من فرد لآخر، فالأول قد يرضى على الأجر المقدم له والثاني لا يرضى عنه، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل. لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي.

ومما تقدم عرضه نستنتج أن الروح المعنوية تزيد من رغبة الفرد في العمل فإذا زادت رغبته في العمل ارتفع أدائه الوظيفي وكلما ارتفع أدائه هذا يزيد من تحقق الرضا الوظيفي لديه، فنجد أن كل من الرغبة والدوافع إضافة إلى الروح المعنوية العالية والعلاقات الجيدة داخل العمل تزيد من رضا الفرد نحو عمله وكلما رضي بعمله أحس بالانتماء للمنظمة وازدادت درجة التزامه نحوها.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

• تمهيد.

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
  2. المنهج المعتمد.
  3. حدود الدراسة.
  4. فرضيات الدراسة.
  5. مجتمع الدراسة.
  6. عينة الدراسة.
  7. أداة جمع البيانات.
  8. تقديم المؤسسة.
- خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها، حيث سنتعرف على المؤسسة مجال الدراسة الميدانية موقعها هيكلها التنظيمي ونشاطها، كما سنطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والحدود المكانية والزمانية وتحليل البيانات.

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني وذلك بعرض المنهج المستخدم في هذه الدراسة وميدان الدراسة الاستطلاعية وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

### 1. الدراسة الاستطلاعية :

إن الباحث من خلال البحث يسعى إلى التحقق من صحة وعدم صحة الفروض التي وضعها ويتم ذلك من خلال أخضعها إلى التجريب العلمي وذلك من خلال استخدام أداة أو مجموعة من الأدوات العلمية وإتباع منهج يتفق وطبيعة الدراسة واختيار عينة تجرى عليها الدراسة بالاستعانة بتقنيات تساعده على القيام بدراسة متكاملة للموضوع المطروح

#### أ. عينة ومجتمع الدراسة الاستطلاعية :

جرت هذه الدراسة الاستطلاعية من شهر مارس من السنة الدراسية 2016\_2017 حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية تكونت من 70 موظفا ورئيس مصلحة ام البواقي

#### ب. نتائج الدراسة الاستطلاعية :

- 1) تساعد في التعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث
- 2) تحدد من خلالها عينة البحث
- 3) إعطاء الصيغة النهائية لعينة الاستمارة

### 2. المنهج المعتمد :

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة-الولاية-كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة وتوقت يجرى قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

### 3. حدود الدراسة:

تحدد مجالات الدراسة كالتالي:

#### أ. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على كل الأعضاء والموظفين ومؤسسة ولاية أم البواقي مصلحة الإدارة المحلية مصلحة التوظيف العمومي مركز الأرشيف - مصلحة الإدارة المحلية - مصلحة المستخدمين.

#### ب. الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية بهيئة ولاية أم البواقي بأقسامها ومسالحيها المذكورة سابقا .

#### ج. الحدود الزمنية:

لقد تمت عملية تصميم الاستمارة وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والانتها من خلال الموسم الدراسي 2016-2017 إبتداء من 15 مارس إلى غاية 20 أبريل

#### د. الحدود الموضوعية:

تمحور موضوع الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالهيئة الولائية لولاية أم البواقي، حيث قامت الباحثة بدراسة ميدانية بولاية أم البواقي - الهيئة الإدارية- وذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين من مختلف المراتب.

### 4. فرضيات الدراسة:

انطلاقا من تساؤلات الدراسة التي طرحناها في الفصل الأول نحاول الآن بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية نفترض مجموعة من الإجابات تشكل فروضا للدراسة عبر الدراسة الميدانية صدقها من خطأها

#### ❖ الفرضية الرئيسية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

وللتحقق الامبريقي من هذه الفرضية قمنا بصياغة فرضيتين هما :

#### الفرضيات الفرعية:

#### 1. الفرضية الأولى:

نظام الحوافز المطبق من طرف إدارة الموارد البشرية يحقق رضا الموظفين

#### 2. الفرضية الثانية:

البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية للموظفين يحقق الرضا الوظيفي لديهم.

#### أ. مجتمع الدراسة:

لقد أصبحت العينات أساسا في كثير من الدراسات النظرية والعلمية إذ يعتمد عليها الباحثون كثيرا لكونها توفر الكثير من الوقت والجهد والمال ولكي يتم الحكم باستخدام الجزء يجب الاهتمام بالطريقة التي يختار على أساسها هذا الجزء للحصول على أدق النتائج، أما طريقة الاختيار أو المعاينة يجب أن تكون قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل، بمعنى أن تحتوي العينة المختارة على جميع مميزات وخصائص المجتمع الأصلي.

### ب. عينة الدراسة:

$$70 = \frac{700 \times 10}{100}$$

أهملت ثلاث استمارات واستعملت (67) استمارة  
تكونت عينة الدراسة من (70) موظفا إداريا في مؤسسة ولاية أم البواقي ، اخترنا عينة عشوائية بحيث وضعت أسماء أفراد العينة في وعاء وانتقيت.

### ج. أداة جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أو كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل البحث العلمي، واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية أسسه وأساليبه ومفاهيمه وأدواته.

## 5. تقديم المؤسسة:

### نبذة تاريخية عن ولاية أم البواقي - المدينة -:

ولاية أم البواقي ولاية جزائرية تقع في الجهة الشرقية للبلاد، يحدها من الجنوب ولاية خنشلة ومن الشمال الغربي ولاية ميله، ومن الجنوب الغربي ولاية باتنة ومن الشمال ولاية قالمة وقسنطينة، ومن الشمال الشرقي ولاية سوق أهراس، ومن الجنوب الشرقي ولاية تبسة، تبعد عن العاصمة الجزائر بحوالي: 500 كم وعن الساحل المطل على البحر الأبيض المتوسط الذي يقع شمالا ب: 160 كم وعن حدود الدولة التونسية بحوالي: 200 كم.

### تعريف ولاية أم البواقي -الهيئة-:

باعتبارها هيئة أو مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية في النظام الإداري الجزائري، وتكون أيضا منطقة إدارية للدولة.

تعرف بأنها جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، لها اختصاصات سياسية واقتصادية.

الولاية هي وحدة إدارية لا مركزية تتوفر فيها مقومات وأركان نظام اللامركزية الإدارية وأسسها الفنية والسياسية وتتكون من عدة مديريات ومصالح ومكاتب تخضع جميعها لسلطة الوالي ومن بينها الأجهزة التي تعمل كمساعد وتحت سلطة الوالي وهي مديرية التنظيم والشؤون العامة ومفتشية الوظيف العمومي ومديرية الإدارة المحلية.

### عدد الموظفين بالمؤسسة:

حسب ما تم إحصاؤه في مارس 2017 فعدد الموظفين في هذه المؤسسة هو 634 موظف.

**خلاصة:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة وميدان الدراسة الاستطلاعية وأدوات جمع البيانات والعينة وحدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية وكذا قمنا بتقديم لمحة مختصرة عن -المؤسسة مجتمع الدراسة-

# الفصل الخامس

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

1. عرض وتفسير النتائج في ضوء المحور الأول.
2. عرض وتفسير النتائج في ضوء المحور الثالث.
4. عرض وتفسير النتائج في ضوء المحور الرابع.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

## جمع البيانات الشخصية:

## 1. الجنس:

النسبة %	التكرار	
80.59	54	أنثى
19.40	13	ذكر
100	67	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب الجنس نسبة 80.59 % تمثل جنس الأنثى، ونسبة 19.40% تمثل جنس الذكر، وبالتالي فإن نسبة النساء العاملات في مقر ولاية أم البواقي هي النسبة الأكبر من نسبة الذكور

## 2. السن:

النسبة	التكرار	
37.31	25	من 20 إلى 30
52.23	35	من 31 إلى 40
7.46	5	من 41 إلى 50
2.98	2	من 51 فما فوق
100	67	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 41 هي النسبة الأكبر وتتراوح هذه النسبة 52.23% وعليه فإن نسبة الأعمار بين 20 إلى 30 هي 37.31 % فيما بعد نسبة 7.46 % فقط تتراوح أعمارهم بين 51 إلى 50 سنة، فيما أن نسبة 2.98 % فقط تتراوح أعمارهم من 51 فما فوق. حيث أننا نجد النسبة العالية احتلتها الفئة العمرية بين 31 إلى 40 سنة.

## 3. المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	
74.62	50	جامعي
23.88	16	ثانوي
1.49	1	متوسط
00	0	ابتدائي
100	67	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة المتحصّلين على شهادة جامعية بنسبة 74.62% وهي النسبة الأكبر من بين النسب المتبقية، فيما نجد أن الموظفين المتحصّلين على شهادة ثانوي بنسبة 23.88%، بعدها يأتي الموظفون المتحصّلين على شهادة التعليم المتوسط بنسبة 1.49% وأخيرا نسبة 00% للموظفون المتحصّلين على شهادة التعليم الابتدائي.

## 3. سنوات الخدمة:

النسبة	التكرار	
50.74	34	من 1 إلى 5 سنوات
31.34	21	من 6 إلى 11 سنة
11.94	08	من 12 إلى 17 سنة
04.47	03	من 18 إلى 23 سنة
1.49	01	من 24 إلى 29 سنة
00	00	من 30 إلى 35 فما فوق
100	67	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة التي تتراوح مدة خدمتهم من سنة إلى خمس سنوات بنسبة 50.74% هي النسبة الأكبر مقارنة مع المؤشرات الأخرى وعليه نجد أن نسبة الموظفين التي مدة عملهم من 6 سنوات إلى 11 سنة هي 31.34%، فيما أن نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم من 13 إلى 17 سنة تمثل 11.94%، فيما تمثل النسبة ما قبل الأخيرة ألا وهي 4.47% هم الموظفون الذين تتراوح مدة خدمتهم من 18 إلى 23 سنة، ونسبة الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم من 24 إلى 29 سنة هي 1.49%، وأخيرا نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم من 30 سنة إلى 35 فما فوق فهي 0%

## المحور الثاني التدريب:

السؤال الخامس: هل هناك برامج تدريب للموظفين بمؤسستك؟

النسبة	التكرار	
56.71	38	نعم
43.28	29	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.71 % من أفراد العينة أجابوا بأن هناك برامج تدريبية بمؤسستهم، ونسبة 43.28% أجابوا بالعكس، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة تهتم بالبرامج التدريبية، وتمنح فرصة لموظفيها حتى تمكنهم من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحسن من أدائهم في العمل، كل هذا يعمل على زيادة الروح المعنوية لديهم، ويساعدهم على بذل مجهود أكبر في العمل لتطبيق عملهم بتقنية وتفان، وهذا التدريب يمنح الموظفين درجة عالية من التأهيل التي تمكنهم من تقديم الإضافة في العمل.

السؤال السادس: ما رأيك في عملية التدريب بمؤسستك؟

النسبة	التكرار	
47.76	32	ناجحة
31.34	21	متوسطة
20.89	14	غير ناجحة
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.76% من أفراد العينة قد صرحوا بأن عملية التدريب بمؤسستهم متوسطة النجاح، في حين أجابت نسبة 31.34% من أفراد العينة بأنها غير ناجحة، أما النسبة الأقل وهي 20.89% قد صرحت بنجاح البرامج التدريبية بالمؤسسة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن البرنامج التدريبي الذي يتلقاه الموظفون سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها غير فعال، والنسبة الأقل من الموظفين صرحت بأنه ناجح، قد يرجع هذا لغياب الوسائل التكنولوجية الحديثة واللازمة، وقد يرجع لعدم استعداد الموظف لمثل هذا التدريب، فإما أن يكون المتلقي يتلقى بالسلب ولا يستجيب ولا يبذل جهد، وإما قد يكون المشرف على التدريب لا يوصل المعلومة بالشكل اللازم.

السؤال السابع: هل تدعم الإدارة العليا نشاط التدريب؟

النسبة	التكرار
--------	---------

61.19	41	نعم
38.80	26	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.19% من أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة العليا تدعم نشاط التدريب على عكس المبحوثين المجيبين ب لا ونسبتهم 38.80 % الذين أقرروا بأن الإدارة العليا تدعم نشاط التدريب، إن النسبة الأكبر التي صرحت إيجابا بدعم الإدارة العليا لنشاط التدريب، وهذا إن دجل على شيء إنما يدل أن هناك توافق واتصال بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن إدارة المؤسسة تدعم البرامج التدريبية وتحفز عليها، لتزيد من تأهيل موظفيها وتحسن من أدائهم وتطور أفكارهم بما يخدمهم ويخدم عملهم، وهذا بدوره جانب إيجابي في المؤسسة على عكس مؤسسات أخرى.

#### السؤال الثامن: أين تجرى عملية التدريب؟

النسبة	التكرار	
64.17	43	خارج المؤسسة
28.35	19	أخرى
07.46	05	داخل المؤسسة
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.17% أجابوا بأن التدريب يجرى خارج المؤسسة في حين نسبة 28.35% قد أجابوا بأن عملية التدريب تجرى في أماكن أخرى، أما نسبة 7.46% قد أجابوا بان التدريب يجرى داخل المؤسسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة تتنوع في أماكن التدريب التي تعمل على تأهيل موظفيها بهم، فالنسبة الأكبر صرحت بأن عملية التدريب تجرى خارج المؤسسة، ونسبة أقل صرحت أن عملية التدريب تكون في أماكن أخرى تخدم التخصص ومجال العمل، والنسبة الأقل صرحت بأن عملية التدريب كانت داخل المؤسسة، وهذا التنوع والتغيير في أماكن التدريب يجعل الموظفين يتحفزون لعمليات تدريبية فكل نسبة قد جرى تأهيلها في مكان معين.

#### السؤال التاسع: هل يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء الفاشلة؟

النسبة	التكرار
--------	---------

70.14	47	نعم
29.85	20	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70.14% من أفراد العينة قد صرحوا بأن التدريب يعمل على تصحيح عملية الأداء الفاشلة ونسبة 29.85% قد صرحوا بأن التدريب لا يصلح عملية الأداء، نستنتج بأن النسبة المصروفة بالإيجاب تعتبر نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة المصروفة بالسلب، والتي مثلت 29.85% في حين نسبة نعم كانت 70.14% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن عملية التدريب التي يتلقاها الموظفون تصحح من عملية الأداء الفاشل أو بمعنى أدق تطور أداء الموظفين في العمل، وهذا يعني أن البرنامج التدريبي يؤثر بشكل ايجابي على الموظفين وهذا ما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقه.

#### السؤال العاشر: هل يساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتك؟

النسبة	التكرار	
91.04	61	نعم
08.55	06	لا
100	67	المجموع

نرى من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 91.04% قد صرحوا بأن التدريب يساعد على تطوير وتحسين قدراتهم بعكس الأقلية بنسبة 08.55% الذين صرحوا بالنفي، وعند التمعن في الإجابة عن هذا التساؤل يلفت انتباهنا بأن هذا التدريب يساعد الموظفين على تطوير وتحسين قدراتهم في العمل، نظرا لإجابة الأغلبية بنعم، فنسبة 91.04% من أفراد العينة يؤكدون بأن الدورات التدريبية والتي يتحصلون عليها ترجع بالفائدة على قدراتهم ومستواهم المهني، لكن اختلفت الرؤى قليلا في تقدير درجة الاستفادة وإن كان هذا الأمر نسبيا نوعا ما لأن تقديرات الأشخاص تختلف، في حين ترى نسبة 8.55% عكس ذلك، ويرجع هذا التباين في الرأي لعدة أسباب منها ما هو متعلق بذوات الأشخاص وطموحاتهم ومستوياتهم الفكرية والإدراكية، ومنها ما هو متعلق بالإمكانات المتاحة للمؤسسة وبالاحتياجات التدريبية المبرمجة، فكثيرا ما يطمح الموظفون أن تكون البرامج التدريبية شاملة تضاها في برامجها ومدتها الزمنية التكوينية الأساسي الأول، الذي خضعوا له قبل الالتحاق بالعمل، وهذا أمر غير ممكن طبعا لحجم التكاليف الذي سيكون كبيرا، ناهيك عن كون الدورات التدريبية محددة وخاصة باحتياجات تدريبية ضيقة ومحددة بفترة زمنية معينة.

## السؤال الحادي عشر: هل هناك خطة لتقويم فعالية النشاط التدريبي؟

النسبة	التكرار	
59.70	40	نعم
40.29	27	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي أعلاه أن نسبة 59.70% من أفراد العينة قد صرحوا بأن هناك خطة لتقويم فاعلية النشاط التدريبي على عكس نسبة 40.29% التي صرحت بأنه لا توجد خطة لتقويم نشاط التدريب بالمؤسسة، نستنتج إذاً أن النسبة المتحصل عليها في هذه الإجابة هي نسبة معقولة وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة لإنجاح عملية التدريب، التي يخضع لها موظفي المصالح بالمؤسسة، حيث تضع خطة لتقويم نجاح أو فشل النشاط التدريبي الذي يجرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو في أماكن أخرى، وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف، تعرف نقاط القوة لتركز عليها وتحافظ على زيادة فاعليتها إيجابياً على الموظفين وتكشف لها خطة تقويم نقاط الضعف حتى تحسن منها وتطورها نحو الأفضل لزيادة كفاءة البرنامج التدريبي المقدم، والذي يشرف عليه مجموعة مؤهلة من الموارد البشرية ذات كفاءات عالية تعمل على نقل معارفها لغيرها حتى يستفيد الجميع منها.

## السؤال الثاني عشر: لمن يرجع الفضل في مستواك المهني الحالي؟

النسبة	التكرار	
64.17	40	لاجتهداك الشخصي
28.35	19	لرؤسائك في العمل
7.46	05	أخرى
4.47	03	للبرامج التدريبية
100	67	المجموع

تؤكد نسبة 64.17% على أن اجتهادهم الشخصي يرجع له الفضل في مستواهم المهني، في حين نسبة 28.35% يرون أن الفضل في مستواهم المهني الحالي يرجع لرؤسائهم في العمل ونسبة 5% ترى أسباب أخرى في هذا الفضل، وأخيراً نسبة 3% ترى أن البرامج التدريبية لها الفضل في مستواهم المهني الحالي.

إذا تمعنا في النسبة المتحصل وهي 64.17% فإننا نجد أن الفضل في مستوى الموظفين الحالي يرجع لاجتهادهم الشخصي باعتبارهم المسؤولين عن منصبهم والمتكفلين بوظيفتهم، مجتهدين في عملهم، وهذه النسبة ليست بقليلة نظراً لغيرها، هذا إن دل على شيء إنما يدل على رغبتهم الشديدة في تقديم

أفضل ما لديهم، وإبراز قدراتهم وغرس ما تم اكتسابه من خبرة أو معرفة أو مهارة سواء كانت يدوية أو فكرية، بغض النظر عن طبيعة نشاطهم، أو عن رتبهم في المؤسسة، في حين نسبة 28.35% ترى بان هذا الفضل راجع لرؤسائهم في العمل، قد يكون هذا الرأي بسبب النمط القيادي المتبع من الرؤساء أو من شعور الموظف بالتزامه داخل المؤسسة ومسؤوليته تجاه عمله.

### المحور الثالث: الحوافز

#### السؤال الثالث عشر: ما رأيك بمستوى الأجر بمؤسستك؟

النسبة	التكرار	
52.23	35	مقبول
23.88	16	حسن
23.88	16	ضعيف
100	67	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة بنسبة 52.23% قد صرحوا بأن مستوى الأجر في المؤسسة مقبول، في حين صرحت نسبة 23.88% بأنه حسن ونفس النسبة صرحت بأن مستوى الأجر ضعيف، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن نسبة 52.23% الذين أجابوا بأن مستوى الأجر مقبول أي لا حسن ولا ضعيف، ربما نظرا لرضاهم وقناعتهم أو أنهم يحسون بالالتزام داخل المؤسسة، أو أن الأجر يكفيهم لسد حاجياتهم اليومية، والمستلزمات الضرورية للحياة، أما النسب المتساوية بنسبة 23.88% كانت إجابتهم بأن مستوى الأجر حسن والرأي الآخر قال بأنه ضعيف، هذا يدل على أن الأجر الذي تتقاضاه هذه النسبة لا يكفيها لسد حاجياتها نظرا لغلاء المعيشة من مأكّل ومشرب وملبس، ومصاريف الأولاد والأدوية وغير ذلك من ضروريات الحياة.

#### السؤال الرابع عشر: هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه إيجابيا في العمل؟

النسبة	التكرار	
73.13	49	لا
26.86	18	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المجيبين ب لا 73.13% هي النسبة الأكبر في حين المجيبين بنعم بنسبة 26.86% هي النسبة الأقل قد صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه يحفزهم إيجابا في العمل وهي ضئيلة نظرا لعدد المجيبين ب لا.

إن النسبة المتحصل عليها التي صرحت بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يحفزهم إيجابا في العمل هي نسبة كبيرة 73.13% نظرا لمن يرى بأنه يحفزهم إيجابيا في العمل، وتأتي هذه النسبة لتؤكد لنا أن الأجور الممنوحة في هذه المؤسسة تشكل مشكلا حقيقيا بين الموظفين والإدارة، وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة حتى تغير النظرة السلبية للموظفين لمستوى التعويضات التي يأخذونها بشكل أجر مقابل ما يقدمونه من مجهودات في العمل لأن رأي الموظفين له بالغ الأهمية، فكلمتا أحس بالعكس سيظهر حتما انعكس ذلك إيجابيا على نفسيته وبالتالي على سلوكياته في العمل، وكلمتا أحس بالعكس سيظهر حتما تأثير ذلك في تدني مستوى أدائه وانخفاض روحه المعنوية، هذه الحالة التي تسيطر على وضعه كليا تصبح هي حال يومه، ما يساعد على نشوء القيم السلبية المصاحبة لهذه الحالة وتطورها لتصبح هي الشائعة التي تبنى على أساسها لثقافة المؤسسة، التي تسوق إلى المجتمع بصورها المختلفة عن طريق موظفيها والمتعاملين معها.

#### السؤال الخامس عشر: ما رأيك في العلاوات الممنوحة؟

النسبة	التكرار	
43.28	29	غير كافية
29.85	20	مقبولة
16.17	11	متوسطة
10.44	07	حسنة
100	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 43.28% من أفراد العينة قد صرحوا بأن العلاوات الممنوحة غير كافية، في حين صرحت 29.85% منهم بأنها مقبولة، أما نسبة 16.17% فقد صرحوا بأنها متوسطة، بينما الأقلية منهم من صرح بأنها حسنة بنسبة 10.44% يتفق أفراد العينة بنسبة 43.28% بأن العلاوات الممنوحة غير كافية وبعدهم رضاهم بخصوصها ويرونها لا تكفيهم إطلاقا، وبما أنها من مكونات الأجر الصافي للعمال ( أي تدخل ضمن الأجور) فهي أحد المتغيرات الأساسية التي تطالب نقابات العمال في رفعها على غرار الأجر القاعدي، وبالتالي قولنا

في السابق بعدم رضا الموظفين بمستوى الأجر في المؤسسة يحتوي ضمناً عدم الرضا عن العلاوات الممنوحة، ونسبها ضعيفة التي لا تسمن ولا تغني من جوع، ما دامت تحسب من الأجر القاعدي، وهي على شاكلته، فضعف الأجر يجز ضعف العلاوات، وإن كانت غالبية أفراد العينة يرون ذلك فإن نسبة 29.85% تعتبر العلاوات مقبولة طبعاً هي نسبة الذين يعتبرون الأجر مقبول في الجداول السابقة، ومنهم نسبة 16.17% التي تعتبرها متوسطة، ونسبة قليلة جداً 10.44% تعتبرها حسنة.

### السؤال السادس عشر: ما هي العلاوات التي توفرها مؤسستك؟

النسبة	التكرار	
61.19	41	فردية
38.80	26	جماعية
100	67	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن الأغلبية من أفراد العينة قد صرحوا بأن العلاوات التي توفرها المؤسسة هي الفردية نسبة 61.19% على عكس من صرحوا بأنها العلاوات الجماعية بنسبة 38.80%.  
يبين لنا الجدول رأي أفراد العينة في الأساس الذي تعتمده إدارة المؤسسة في منح علاوة المردودية الفردية هي النسبة الغالبة، قد ترجع لقرار الإدارة على أنها علاوة تمنح بشكل أوتوماتيكي لجميع الموظفين، وقد تمنح على أساس الكفاءة والمجهودات المميزة في العمل، وهي في الحقيقة هذا ما يجب أن يكون لما هو واقع فعلياً في واقع المؤسسة، فالحديث عن المردودية الجماعية لا يختلف كثيراً عن علاوة المردودية الفردية، أما النسبة القليلة 38.80% ترى بأن المؤسسة تمنح علاوة المردودية الجماعية ربما رغبة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي، وغرس فكرة للموظفين على أن العمل الجماعي يحقق المبتغى ز يجعل العمل أحسن وأفضل.

### السؤال السابع عشر: أي من هذه العلاوات يحقق رضاك؟

النسبة	التكرار	
76.11	51	الفردية
23.88	16	الجماعية
100	67	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة قد صرحت بأن العلاوات الفردية هي التي تحقق رضاهم بنسبة 76.11% بعكس الرأي الآخر بنسبة 23.88% قالت بأن لعلاوات الجماعية هي التي تحقق رضاهم.

من خلال النسبة المتحصل عليها نرى أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 76.11% يفضلون العلاوات الفردية بعكس الجماعية على اعتبار أن العلاوات الفردية مرتبطة بالأجر ويمكن أنهم يستفيدون منها لرفع مستواهم المعيشي وتحسين ظروفهم، نظرا لأن هذا النوع من العلاوات خاصة الجماعية تحسب بطريقة خاصة تبنى أساسا على نتائج مردودية الأفراد كمجموعة فإذا كانت هذه الأخيرة ترقى إلى ما فوق المعدل المطلوب يحصل الأفراد على العلاوة الجماعية، في حين غنم كان العكس لا يحصلون، وبما أن الزيادة في المردودية الجماعية لا تكون دوما فوق المعدل المطلوب فطبيعي أن لا يكون منح هذه العلاوة دائما.

#### السؤال الثامن عشر: هل سبق وأن استفدت من زيادة في الأجر؟

النسبة	التكرار	
68.65	46	لا
31.34	27	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68.65% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من زيادة في الأجر، بعكس نسبة 31.34% من أفراد العينة صرحوا بأنهم استفادوا من زيادة في الأجر. إن الأغلبية بنسبة 68.65% من أفراد العينة لم يحصلوا على زيادة في الأجر، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الأجر بهذه المؤسسة قد يكون ثابتا بالنسبة لمجموعة من الموظفين، كل بحسب رتبته ومنصبه وطبيعة شغله ونشاطه، وقد تكون الزيادة بسبب الكفاءات والجهود التي يبذلها الموظفون في عملهم، وهذا يرجع لاستفادتهم من زيادة في الأجر، وهذه الزيادة تمنح بحسب الجهد المبذول والمهارة وتفريغ خبرتهم المكتسبة من البيئة الخارجية أو من ثقافة المؤسسة، كل هذا ينعكس على الموظفين وعلى طريقة أدائهم لعملهم، فكلما كانت النسبة إيجابية كانت الزيادة في الأجر، وإذا كانت سلبية يبقى الوضع على حاله. وقد يرجع الأداء الجيد والجهد المبذول في العمل إلى طموح الموظفين العالي ورغبتهم الشديدة في تحسين عملهم ليرتقوا في منصب عملهم ويحصلون على الزيادة التي يرغبون بها.

## السؤال التاسع عشر: هل تقوم مؤسستك بتحفيز كفاءاتها؟

النسبة	التكرار	
46.26	31	لا تقوم
23.88	16	نادرا
23.88	16	أحيانا
5.97	04	دائما
100	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 46.26% من أفراد العينة قد صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بتحفيز كفاءتها، في حين صرحت نسبة 23.88% بأنها نادرا ما تقوم بتحفيزهم، نفس النسبة قالت بأنها أحيانا تحفزهم، وأخيرا نسبة 5.97% صرحت بأن المؤسسة تقوم بتحفيزهم.

أن أكبر نسبة من الآراء قد أجابت بأن المؤسسة لا تقوم بتحفيز كفاءاتها، وهذا إن نظرنا إليه من وجهة معينة فإن النظرة سلبية إذ أن المؤسسة لا تعمل على الحفاظ على الموظفين وذلك بعدم تحفيزهم وهذا بدوره يدمر رغبتهم في بذل الجهد في العمل وتقديم الأفضل لأنهم يرون بأن المؤسسة لا ترى انه يستوجب عليها تحفيز موظفيها لترفع من الروح المعنوية لهم، وتبعث فيهم طاقة إيجابية تحمسهم على إبراز مهاراتهم ومعارفهم، في حين يرى آخرون بأن المؤسسة نادرا ما تحفزهم بنسبة 23.88% وكذا الأقلية منهم يصرح بأنها دائما تحفزهم بنسبة 5.97% وهذه نسبة قليلة جدا نظرا للنسب الأخرى.

## السؤال العشرون: ما هي أهم الحوافز المقدمة للموظفين؟

النسبة	التكرار	
53.73	36	معنوية
46.26	31	مادية
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.73% من أفراد العينة قد صرحوا بأن أهم الحوافز المقدمة للموظفين هي حوافز معنوية، على عكس نسبة 46.26% صرحوا بأنها حوافز مادية. من خلال التمعن في الإجابة الخاصة بأفراد العينة نجد أن النسبة الأكبر كان رأيها بأن الحوافز المعنوية هي التي تقدم من طرف مؤسستهم والتحفيز المعنوي ليس بالشيء الهين، إذ يلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة رغبتهم للعمل، وتغرس فيهم حب العمل والإخلاص والتفاني فيه، كل هذا التشجيع والتحفيز المعنوي يساعد على تحسين أداء الموظفين، ولكن رغم ذلك لا ننسى أهمية الحوافز المادية، وهو ما أجابت عنه النسبة 46.26% من أفراد العينة، إذ أنها تعتبر الجوهر الرئيسي الذي يسعى كل فرد وراءه، وهو الحافز المادي، سواء كانت ظروف المعيشة حسنة أو متوسطة أو مقبولة أو جيدة يبقى التحفيز المادي هو من يعزز روح حب العمل، وهو ما قد تكون هذه المؤسسة قد غفلت عنه نظرا لكونها حسب ما تم التصريح به تركز أو تقدم الحوافز المادية، ويجب عليها أن تعيد النظر في طريقة منحها للعلاوات والكفاءات، مهما كانت تقدم حوافز معنوية فإن للمادية أثر أكبر يجب أن تحققه لأنه يرجع على الموظفين بطريقة إيجابية.

#### السؤال الواحد والعشرين: هل تستفيد من علاوة المردودية الفردية؟

النسبة	التكرار	
46.28	31	دائما
31.34	21	لا أستفيد
13.43	09	أحيانا
08.95	06	نادرا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46.26% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم يستفيدون من علاوة المردودية الفردية، في حين صرحت نسبة 31.34% بأنهم لا يستفيدون من علاوة المردودية الفردية، أما نسبة 13.43% صرحت بأنهم أحيانا فقط يستفيدون منها أما الأقلية بنسبة 08.95% صرحت نادرا ما يستفيدون منها.

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة تهتم بمنح موظفيها علاوات، بالحديث عن الأجر لا يكتمل هذا الموضوع إلا مناقشة كافة التعويضات والعلاقات التي تدخل في حسابه ليخرج في شكله

النهائي، ولعل أهم هذه العلاوات التي تثير اهتمام الموظفين هي علاوة المردودية سواء كانت فردية أو جماعية، وهناك عدة تفسيرات لهذا التساؤل استطعنا أن نستقيها من خلال معظم الآراء المختلفة أولها: جهل بعض العمال بطريقة حساب الأجر وتبيان حساب المردودية الفردية، ثانيا: سخط موظفي المؤسسة على سياسة تطبيق الأجور المتبعة في المؤسسة، تجعلهم يستصغرون كل ما تمنحه الإدارة من علاوات إلى درجة الإنكار، خاصة أمام الباحث، والحوافز المادية عند كل المنظرين سواء التابعين للمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة، هي شيء خارج الأجر المتفق عليه تعطى إما في شكل مكافآت على أداء استحسنته الإدارة من الفرد أو كمحفزات لزيادة الرغبة في العمل والأداء بشكل أفضل، بحيث تبقى هذه الحوافز ( المكافآت، العلاوات.... وغيرها) هي ما يتطلع إليه العامل ويسعى إلى تحقيقه عبر القيام بما تستحسنه الإدارة منه من أفعال.

### السؤال الثاني والعشرون: هل تستفيد من علاوة المردودية الجماعية؟

النسبة	التكرار	
64.17	43	لا أستفيد
20.89	14	دائما
11.94	08	أحيانا
02.98	02	نادرا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.17% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم يستفيدون من علاوة المردودية الجماعية، في حين صرحت نسبة 20.89% أنهم أحيانا ما يستفيدون منها، وكان الرأي الآخر بنسبة 11.94% أنه أحيانا ما يستفيدون من علاوة المردودية الجماعية وأخيرا كان رأي نسبة 02.98% وهي أقل نسبة أنهم نادرا ما يستفيدون منها.

إن هذه النسب تؤكد مدى استفادة الأفراد من علاوة المردودية الجماعية، فنجد أن النسبة الأكبر 64.17% لا تستفيد منها، وهذا راجع لعدة أسباب منها قد يكون الموظف لا يشارك في عمل الجماعة، لأن العمل كمجموعة هو من يحقق للأفراد المردودية الجماعية وكل مؤسسة ونظم علاواتها بحسب طبيعتها.

السؤال الثالث والعشرون: هل نظام العلاوات والمكافآت المعتمد من الإدارة يحفز الموظفين إيجابيا في العمل؟

النسبة	التكرار
--------	---------

50.74	34	لا
49.25	33	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50.74% من أفراد العينة قد صرحوا بلا أي أن نظام العلاوات والكفاءات المعتمد من الإدارة لا يحفزهم إيجابيا في العمل أما نسبة 49.25% أجابوا بنعم أي أن نظام العلاوات والكفاءات المعتمد من الإدارة يحفزهم إيجابيا في العمل.

أن النسب المتحصل عليها متقاربة جدا ولا تشكل فارقا حيث أن نسبة 50.74% ترى بأن نظام العلاوات والكفاءات المعتمد من الإدارة لا يحفزهم إيجابيا في العمل، وقد يكون السبب راجع لما استنتجناه من الجداول السابقة بأن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي حوافز معنوية، وهذا هو سبب عدم رضا الموظفين عن العلاوات إذ حسب رأيهم لا تحفزهم إطلاقا ولا تشكل فارقا لديهم، ولكن نسبة 49.25% صرحت بأن نظام العلاوات والكفاءات المعتمد من الإدارة يحفزهم إيجابيا في العمل.

فليس الجميع يعتبر أن الحوافز المادية هي اللازمة ليقدم أفضل ما لديه في العمل، هناك فوارق فردية بين الأفراد وهناك منهم من يرى أن الحوافز المعنوية أهم بكثير من المادية، باعتبار أن العامل النفسي أهم محرك للفرد سواء كان في أحاسيسه أو أفعاله أو تصرفاته.

#### المحور الرابع: الرضا الوظيفي

السؤال الرابع والعشرون: هل أنت راض عن عملك؟

النسبة	التكرار	
73.13	49	نعم
16.86	18	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 73.13% من أفراد العينة قد أجابوا بأنهم راضون عن عملهم ونسبة قليلة 26.86% قد صرحوا بأنهم غير راضين عن عملهم.

من البديهي أن يرضى الموظف عن عمله لعدة أسباب نجد منها كلما صرحت بها العينة التي قالت بأنها راضية عن عملها، فمنهم من قال بأنه يحس بالانتماء إلى المؤسسة، وآخر صرح بأنه بحاجة للعمل وغيره صرح بأنه يناسب وضعه ويحقق رغباته، وآخر قال بأنه يتناسب مع كفاءاته وغيره صرح بأنهم يعمل في نفس الاختصاص الذي درسه وآخر اعتبره خدمة للمواطن ويسهل الأمور الإدارية وغيره قال بأنه يحب عمله ويحس بالانتماء نحوه، وآخر قال بأنه يعمل بجد ومثابر وآخر صرح بأنه يعجبه، وآخر اعتبر بأنه لا يوجد بديل غيره، وفي حين قال البعض بأنه يجد راحته فيه وأنه يحقق احتياجاته وأنهم يعملون بإخلاص وتقان وإتقان واعتبره البعض عبادة وآخر صرح بأن جودة العمل الجماعي تعبر عن رضاه نحو عمله واعتبروه خدمة المصلحة العليا للبلاد وصرح البعض بأنه يحقق ذاتهم ويبرز كفاءاتهم، وآخر شكر الله على الوظيفة وقال الحمد لله ، وغيره صرح بأنه يعمل في راحة واستقرار، وأنه يؤديه على أكمل وجه في حين اعتبره البعض وخاصة النساء بأنه يناسب وضعهم العائلي ويشعرهم بالأهمية ويوفر لهم جزء بسيط من حاجياتهم المادية، وغيرهم قال بأن هذا العمل يتوافق مع ميولاتهم، وأنهم يقدمون خبرة للمؤسسة بحسب خبراتهم، أما النسبة الغير راضية عن عملها فقد كانت تصريحاتهم مختلفة كغيرهم، فمنهم من صرح بأن وظيفته أقل من المستوى الجامعي المتحصل عليه، ومنهم من قال بأنه ليس في اختصاصه بحكم شهادته والرتبة العالية، وغيرهم قال بأنه لا يوجد مسؤولون عادلون، وغيره يعتبر ذلك بسبب غياب التحفيز، وكان الرأي الآخر أنه لا يناسب طموحاتهم ولا يتناسب مع قدراتهم ولا شهاداتهم الجامعية في حين برر بعضهم بأنه مقصر في عمله وأداءه ولا يكون جادا فيه، واعتبر غيره الأجر ضعيف ولا يكفي وغير مناسب طبيعة عملهم، وصرح البعض بأن وسائل العمل غير متوفرة إضافة إلى عدم وجود التشجيع، كل هذا له دور فعال في عدم رضاهم عن العمل.

السؤال الخامس والعشرون: هل تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها؟

النسبة	التكرار	
55.22	37	لا
44.77	30	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.22% قد صرحت بأنها لا تفضل ولا تريد الانفصال عن المؤسسة، ونسبة 44.77% صرحت بالعكس وأنها ترغب بالانتقال والعمل بمؤسسة أخرى. نجد بأن النسبة الأكبر لا ترغب بالعمل بمؤسسة أخرى، وأنها تفضل هذه المؤسسة عن غيرها برر البعض ذلك بأن التأقلم مع الزملاء والإحساس بالراحة هو سبب ذلك، وآخر اعتبر بأن حياته المهنية بدأت بهذه المؤسسة ومنه من يرى أنه لا بديل ولا يوجد أفضل منها، وتتاسب ظروفهم العائلية، وصرح البعض بأنها مؤسسة منظمة، ويوجد بها مكانة واحترام متبادل، ورغم أن الأجر بسيط إلا أنه هناك راحة نفسية، ويرون بأنهم تأقلموا فيها وجسنا المعاملة بين الرؤساء وزملاء العمل، كل هذا كان سببا في عدم رغبتهم في الانتقال لمؤسسة أخرى، أما من أجابوا بنعم فكانت لهم أسباب يرونها دافعا قويا ليغيروا المؤسسة منها من يحب التغيير ومن يرى بأنها ليس في الاختصاص وغيرهم يعتبر المداخل غير كافية لتلبية احتياجاتهم الخاصة ومنهم من يبحث عن أجر أعلى وكفاءة أكثر، وآخرون يعتبرون أنه لا يوجد نظام فيها ويعتبر أن قطاع آخر فيه ديناميكية أكبر، وآخر يفضل الشركات الخاصة وغيرهم يعتبر الأجرة قليلة مع عدم وجود تحفيزات مادية تسمح بتطوير الأداء

#### السؤال السادس والعشرون: هل أنت راض عن عدالة المشرف بين الموظفين؟

النسبة	التكرار	
56.71	38	نعم
43.28	29	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.71% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم راضون عن عدالة المشرف بين الموظفين.

إن النسبة الأكبر صرحت برضاها عن عدالة المشرف بين الموظفين وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن مديرهم واعي ويتمتع برجاحة العقل والأمانة والعدل في المعاملة، ويتوخى العدالة في مواجهة مرؤوسيه وموظفيه، لأنه يأخذ بعين الاعتبار أنه يعامل أشخاص يتمتعون بقدرات عقلية وجسمية ووجدانية لا يفرق بينها، كل هذا يزيد من حب الموظفين لمشرفيهم ورضاهم عن عمله واعتزازهم به، فكلما كانت علاقة المشرف والموظفين جيدة كان الأداء أفضل وممتاز، والعكس صحيح كلما كانت علاقاتهم سيئة يكون الأداء ضعيف وتتعدم الروح المعنوية للموظفين.

#### السؤال السابع والعشرون: هل تتوافق كفاءتك مع مهام منصبك؟

النسبة	التكرار
--------	---------

61.19	41	نعم
38.80	26	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.19% تتوافق كفاءاتهم مع مهام منصبتهم والعكس نسبة 38.80% لا تتوافق كفاءاتهم مع مناصب عملهم.

إن النسبة الأكبر تتوافق كفاءاتهم مع مهام منصبتهم وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حسن اختيار المؤسسة لموظفيها، وجعلت الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تتوافق قدراتهم مع متطلبات المهنة ومعارفهم ومهاراتهم، كل هذا يكون إيجابيا ويساعدهم على تقديم الأفضل والأحسن دوماً، وهذا التوافق بين كفاءة الموظف ومهام المنصب يعبر عن الانسجام القوي.

**السؤال الثامن والعشرون: هل أنت راض عن برامج التدريب التي تنظمها مؤسستك؟**

النسبة	التكرار	
56.71	38	لا
43.28	29	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.71% غير راضية عن برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة، ونسبة 43.28% راضية عن برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة.

إن الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة يرجع للحكم الشخصي لكل واحد، المنطلق أساساً من تجربته الشخصية، فمن استفاد من الدورات بشكل جيد يعتبرها ناجحة، ومن لم يستفد يعتبرها غير ذلك، والواضح على العموم هو اتفاق معظم أفراد العينة على عدم رضاهم عن برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة، وهي نتيجة سلبية في حد ذاتها، إذا أضيفت لها نسبة من هم راضون عن نجاح سياسية هذه البرامج، ولكن ما هو حسن في نظر فرد ما يعتبره فرد آخر مقبول أو متوسط، ففي الواقع كل نشاطات الإدارة (التي يشرف عليها البشر) ليست بالضرورة ممتازة دائماً، على الأقل من وجهة نظر البعض، المهم أن لا تكون غير ناجحة تماماً أو ضعيفة تبقى في المتوسط.

**السؤال التاسع والعشرون: هل ساهمت برامج التدريب في تطوير مهاراتك في العمل؟**

النسبة	التكرار	
55.22	37	لا

44.77	30	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.22% من أفراد العينة قد صرحوا بأن برامج التدريب لم تساهم في تطوير مهاراتهم، ونسبة 44.77% أجابوا بنعم أي أنها ساهمت في تطوير مهاراتهم. إن النسبة التي صرحت بعدم رضاها ليست بقليلة وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المستوى الأساسي لسياسة أو لبرامج التدريب ليست من المتوقع أو أن الأفراد الذين تم إختيارهم للتدريب ليسوا في المستوى المطلوب، والرأي يختلف من شخص لآخر فنسبة 44.77% تعتبرها جيدة وهي راضية عنها، وترى بأنها ساهمت في تطوير مهاراتهم في العمل، وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم وذلك فإن البرامج التدريبية حتى لو لم يكون التحسين بنسبة 50% يكون على الأقل قد حسن حوالي 40% أو حتى 20%.

**السؤال الثالثون: هل حسن هذا التدريب من أدائك لعملك ورضائك في المؤسسة؟**

النسبة	التكرار	
52.23	35	لا
47.76	32	نعم
100	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52.23% من أفراد العينة قد صرحوا بأن التدريب لم يحسن عملهم ورضاهم في المؤسسة والعكس نسبة 47.76% قالت بان التدريب حسن من أدائهم لعملهم ورضاهم في المؤسسة.

عند التمعن في الإجابة نجد نفس الإجابة كالجداول السابق الأغلبية غير راضية وترى ان التدريب لم يحسن من أدائهم لعملهم، فمنهم من صرح بان عملية التدريب غير منظمة وغير مستمرة وفترات تكون متقطعة ومنهم من قال بأنه لم يخضعوا للتدريب بعد ولم يحضوا بفرصة حتى يكتشفوا مدى فعاليته في تحسين قدراتهم وكفاءاتهم، ولكن رغم ذلك فالخبرة الطويلة في العمل تحسن من الأداء ولكن هذا مع التدريب شيء إيجابي على أي مؤسسة الاهتمام به ومحاولة اختيار أشخاص أكفاء ونجباء في العمل ولديهم استعداد للتعلم من جديد واكتساب معارف وخبرات ومهارات جديدة.

**السؤال الواحد والثلاثون: هل تشعر بالرضا عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي تقوم به؟**

النسبة	التكرار	
64.17	43	لا

35.82	24	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 64.17% لا تشعر بالرضا عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي تقوم به، ونسبة 35.82% صرحت بنعم أي أنها راضية عن الأجر الذي تتقاضاه. ويرجع العمال عدم الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه إلى أسباب مختلفة، منهم من يقول أنه لا يكفي لسد احتياجاتهم اليومية وأسرههم من الغذاء واللباس وتكاليف تعليم الأولاد وباقي النفقات، ومنهم من يرى أن الأجر الذي يتقاضاه لا يعبر عن حقيقة الأجر الذي يستحقه، ونسبة أخرى ترى خيار عدم مساواة الأجر الذي يتقاضونه، وآخرين أكدوا أن عدم الرضا عن الأجر يرجع إلى جميع تلك الأسباب سائلة الذكر.

### السؤال الثاني والثلاثون: هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة؟

النسبة	التكرار	
83.58	56	لا
16.41	11	نعم
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.58% من أفراد العينة ترى بأن الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة، ونسبة 16.41% تقول العكس.

إذا تمعنا في الإجابة نجد أن الأغلبية الساحقة ترى بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة وهذا ما استقيناه من الإجابات السابقة، نظرا لغلاء المعيشة وضعف نسبة الأجر وكثرة المصاريف من غذاء ولباس ومؤونة، وكذا مصاريف الأولاد والأدوية وضروريات الحياة اللازمة كل هذه الأسباب كفيلة بتوليد هذا الشعور لديهم، فكل فرد يسعى لمنصب جيد حتى تتحسن أحواله المادية والاجتماعية في نفس الوقت، أما بالنسبة للفئة القليلة التي ترى بأن الأجر يتناسب مع متطلبات المعيشة فأما أن يكون منصبها متميز في الأساس وإما أنها ترغب بمغادرة المؤسسة والحصول على عمل في مكان آخر.

### السؤال الثالث والثلاثون: هل هناك عدالة في منح المكافآت؟

النسبة	التكرار	
76.11	51	لا
23.88	67	نعم

المجموع	67	100
---------	----	-----

نلاحظ من خلال الجدول أن 76.11% من أفراد العينة قد صرحوا بعدم وجود عدالة في منح المكافآت المتبعة في مؤسستهم، ونسبة 23.88% ترى عكس ذلك.

معظم أفراد العينة كان رأيهم بأنه لا عدالة في منح المكافآت في العمل منهم راجع للتحيز وعدم العدل والمساواة بين الموظفين، وهذا يعتبر شيء سلبي إذ أنه إن أحس الموظف بعدم المساواة في كمان العمل فإنه سيمتنع عن أداء العمل بطريقة جيدة في العمل، وسيجعلهم يحسون بالسخط اتجاه المؤسسة ويتولد لديهم الشعور بالإحباط ومنهم من يرى بأنها غير موجودة أساسا حتى تكون هناك عدالة. أما من يرى عكس ذلك فممكن أن يكون مستوى معيشتهم جيد أو أن منصبهم ورتبهم في العمل راضين عنها.

**السؤال الرابع والثلاثون: هل أنت راض عن برامج الحوافز المادية ونظم المكافآت المتبعة في مؤسستك؟**

النسبة	التكرار	
74.62	50	لا
25.37	17	نعم
100	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 74.62% تصرح بأنها غير راضية عن برامج الحوافز المادية ونظم المكافآت في المؤسسة في حين صرحت نسبة 25.37% بأنها راضية عن ذلك. ومن خلال معطيات هذا الجدول أيضا استنتجنا أن المؤسسة لا ترضي موظفيها في برامج الحوافز المادية ولا في نظم المكافآت المنتجة حيث أن الغالبية غير راضون عن ذلك وهذه نتيجة سلبية على المؤسسة أن تعيد النظر في سياسية برامجها التي تتبعها في نظام الحوافز المادية والمكافآت أو التعويضات، فكلما كان الموظف غير راض يكون الأداء أضعف، وكلما كان الرضا أعلى يكون الأداء أفضل وأحسن.

**السؤال الخامس والثلاثون: ما مدى رضاك عن سياسة الحوافز المعنوية في مؤسستك؟**

النسبة	التكرار	
65.67	44	%40
17.91	12	%60

10.44	07	%80
05.97	04	%100
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.67% من أفراد العينة يشعرون بالرضا عن سياسة الحوافز المعنوية، على عكس الحوافز المادية في الجداول السابقة، أما نسبة 17.91% تتشعر بالرضا بنسبة 60% أما نسبة 10.44% راضية عن سياسة الحوافز بنسبة 80% أما نسبة الأقلية 5.97% راضية 100%.

من خلال التمعن في نتائج هذا الجدول نرجع لما إستنتجناه سابقا إذ أن المؤسسة تعتمد على سياسة الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية ولكن حتى رضاهم عن الحوافز المعنوية كان بنسبة 40% وهي نسبة قليلة ولا تعتبر سيئة ولكم مقبولة وعلى المؤسسة أن تحسن من برامج الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية حتى تلقى رضا شامل من جميع الموظفين.

**السؤال السادس والثلاثون: هل توفر مؤسستك للموظفين فرص للترقية والتقدم بمنصب الشغل؟**

النسبة	التكرار	
77.61	52	نعم
22.38	15	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.61% من أفراد العينة قد صرحت بان المؤسسة توفر فرص ترقية للموظفين والتقدم بمنصب الشغل، ونسبة 22.38% ترى عكس ذلك. عند التمعن في النسب المتحصل عليها نجد أن الأغلبية بنسبة 77.61% ترى بان المؤسسة توفر فرص الترقية لموظفيها، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة تكافئ موظفيها على حسن أدائهم وتعوضهم عن الجهد الذي بذلوه بطريقة إيجابية وهذه بدورها نتيجة إيجابية حيث تشجع الموظفين على تقديم الأفضل للترقي بمنصب العمل، على اعتبار أن أي فرد يرغب بتحسين مستواه المعيشي وزيادة راتبه.

**السؤال السابع والثلاثون: هل توجد عدالة في الحصول على الترقية؟**

النسبة	التكرار
--------	---------

58.20	39	نعم
41	28	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 58.20% من أفراد العينة قد صرحوا بأن هناك عدالة في الحصول على الترقية، ونسبة 41.79% ترى عكس ذلك.

هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المشرفين في هذه المؤسسة عادلين ويعملون بنزاهة ومساواة بين موظفيهم حيث أن الأغلبية بنسبة 58.20% تقول أن العدالة قائمة في الحصول على الترقية، وأنها تمنح بحسب الجهد المبذول وكل فرد يأخذ حقه، إذا كان متوسطا يلقى تشجيعا حتى يطره للأفضل.

### السؤال الثامن والثلاثون: هل تمنحك علاقتك بزملائك نوع من الاستقرار في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	
92.53	62	نعم
7.46	05	لا
100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92.53% من أفراد العينة تمنحهم علاقاتهم بزملائهم في العمل الاستقرار في المؤسسة، بينما نسبة ضئيلة جدا وهي 7.46% لا تمنحهم علاقاتهم بزملائهم في العمل نوع من الاستقرار.

إن أهم شعور يجب أن يحس به الفرد في مكان عمله هو شعوره بالراحة والاستقرار وهو ما تبين لنا من تصريحات أفراد العينة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وجود مناخ عمل مريح وعلاقات إنسانية جيدة بين الزملاء في العمل، لأن حسن التعامل بينهم ومهارات الاتصال التي يجب أن تتوفر في أي شخص هي العامل الأساسي للقدرة على العمل والشعور بالراحة والاستقرار في مكان العمل، أما إذا لم يكن الموظف يحس بالراحة والاستقرار في المؤسسة التي يعمل بها فإما أن تكون علاقته بين زملائه في العمل سيئة وإما أن تكون علاقته مع رئيسه ليست جيدة أو أنه لا يرغب بالبقاء في تلك المؤسسة مدة طويلة.

# الفصل السادس

## □ الفصل السادس : الدراسة الميدانية

- تمهيد.
- 1. تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:
- 2. مناقشة الفرضية العامة.
- 3. توصيات.
- خلاصة .

**تمهيد:**

انطلاقاً من تحليل الشواهد الإمبريقية وتفسيرها واستخلاص الحقائق منها، نحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الجزئية والعامة، المتوصل إليها، انطلاقاً من البيانات الإحصائية والمعطيات الميدانية وربطها بالتراث النظري المرجعي لتسهيل إدراكها وتبيان دلالتها ومغزاها العلمي. وسيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

## 1. تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

في دراستنا هذه طرحنا فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين للسير بمقتضاها لمعالجة المشكل، وقد تم خلال المسار للدراسة في جانبها النظري والميداني لنصل إلى التطبيقي بجمع البيانات والدلائل والبرهنة على صحة كل فرضية.

### 1. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر، أظهرت النتائج وبصورة واضحة كما هو مبين في الجداول رقم 5-7-9-10-11 بأن الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين أن مستوى الرضا لديهم على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة التدريب ظهر مرتفعا وذلك حسب النتائج المتحصل عليها، والتي تفيد أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن سياسة التدريب التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية كثيرا ما تستخدم على مستوى مؤسسة ولاية أم البواقي وبالتالي فكثرة تطبيقه يخلف نسبة رضا عالية لدى الأفراد عينة الدراسة.

وهذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "البرامج المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية للموظفين تحقق رضاهم". فمن خلال ما وضحته الجداول المذكورة أعلاه نجد أن المؤسسة تنظم برامج تدريب لموظفيها. وهناك دعم من الإدارة العليا لنشاط التدريب، ونسبة نجاح هذه البرامج التدريبية كبيرة حيث تصحح عملية الأداء الفاشلة وبما أن الإدارة تضع خطة لتقويم فعالية النشاط التدريبي مما يؤدي إلى نسبة نجاح أكبر حيث يساعد هذا التدريب على تطوير وتحسين قدرات الموظفين وزيادة كفاءاتهم ويؤهلهم لتطوير مهاراتهم، مما يوضح بأن أفراد البحث يرون أن تطبيق سياسة التدريب في المؤسسة كان بدرجة عالية.

### 2. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر، أظهرت النتائج وبصورة واضحة كما هو مبين في الجداول رقم 14-15-18-19 بأن الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين أن مستوى الرضا لديهم عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لنظام الحوافز ظهر منخفض وذلك حسب النتائج المتحصل عليها، والتي تفيد أن أفراد البحث، إجمالاً يرون أن نظام الحوافز التي تشرف عليه إدارة الموارد البشرية عدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي الأفراد بوقوف الإدارة على تطبيق سياسية التحفيز المعنوي، وهذا يدل على أن أفراد البحث غير راضين عن مدى تطبيق سياسة التحفيز المادي بنسبة 73.13%

وهذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بعدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: "نظام الحوافز المطبق من طرف إدارة الموارد البشرية يحقق رضا الموظفين"، فمن خلال الجداول الموضحة أعلاه نجد أن نظام

الحوافز المطبق من طرف المؤسسة غير فعال حيث أن مستوى الأجر بالمؤسسة ر يحفزهم إيجابيا في العمل، ونسبة 43.28% أقرت بأن العلاوات الممنوحة غير كافية وأقر معظم أفراد العينة بأنهم لم يحضوا بفرصة ليستفيدوا من زيادة في الأجر، ونسبة كبيرة صرحت بأن المؤسسة لا تقوم بتحفيز كفاءاتها ونظام الحوافز المطبق فقط في الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية، لهذا فإن أفراد البحث يرون أن تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة كان بدرجة منخفضة.

### مناقشة الفرضية العامة:

#### "تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق رضا الموظفين"

وبما أنه لا توجد علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين فإن الفرضية العامة لم تتحقق نسبيا، لأنه تبين من خلال الاستبيان "الاستمارة" أن إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة لا يولون أهمية كبرى لنظام الحوافز خاصة المادية منها، حيث تهتم كلا الإدارتين "إدارة الموارد البشرية- وإدارة المؤسسة" بالبرامج التدريبية على حساب الحوافز، وبالتالي يبقى الموظفون غير راضون. وبطبيعة الحال وبما أن الفرضيتين لم تتحقق كلاهما حيث تحققت الأولى ولم تتحقق الثانية، إذ أن الفرضية العامة لم تتحقق لأن هناك طرف مهم في العملية غير موجود وهو الحوافز وإذا غابت الحوافز خاصة المادية منها تجعل الفرد يحس بعدم الرضا، ولا يمكن تعميم نتائج البحث لأنها تبقى خاصة ببحثنا ودراستنا هذه وظروفها وطبيعة المؤسسة، وخصائص عينة الدراسة وحجمها، أي أننا لا يمكن أن نجزم بتحقق هذه النتائج على كل الدراسات مهما كانت متشابهة لأن كل دراسة لها خصائصها وظروفها وعينتها وطبيعتها عملها.

**توصيات:**

بعد إجراء هذه الدراسة المتواضعة والتي نأمل أن نكون قد أفدنا بها الباحثين الجدد والطلبة ذوي الاختصاص توصلنا إلى بعض التوصيات نذكر منها:

1. توصي هذه الدراسة بعقد دورات تدريبية قصيرة لمدراء أو رؤساء المصالح من أجل زيادة الوعي لديهم.
2. توصي كذلك الطلبة ذوي الاهتمام في هذا المجال بإجراء مزيد من البحوث التي تشمل متغيرات أخرى لم تذكر في هذه الدراسة.
3. كسب ثقة الموظف من خلال تقبل المدير لمقترحاته وآرائه.
4. كسب فن التعامل وروح التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة.
5. انتهاج أسلوب التحفيز الإيجابي والدوافع إلى العمل المؤدي إلى رضا الموظف في عمله.
6. استخدام تقنيات حديثة تفيد في العمل وتؤثر على الموظف الجهد والوقت.

**خلاصة:**

قمنا بهذا الفصل بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والمحاوير الأساسية، التي كونت التأصيل النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية وعرضنا النتيجة العامة للدراسة التي أجبنا عن التساؤل المحوري للدراسة حول ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي؟ فالمعرفة العلمية تستوجب إجراء واستخدام المنهج العلمي في الدراسة التي تعتبر أمراً واضحاً، لا خلاف فيه، وفي فصلنا هذا حاولنا تطبيق الفكرة قدر الإمكان وذلك من خلال إحاطة العديد من الإجراءات والأدوات المنهجية التي ساعدتنا على الوصول إلى قياس متغيرات البحث وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

# الكتابة

### خاتمة:

إن هذه الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي"، كشفت بشكل واضح نتائجها في مقر ولاية أم البواقي تمثلت آثارها في الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، ونقول أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم على السواء، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، متعاملة مع العامل البشري وظيفيا إن صح القول، لاستثمار طاقاته عن طريق إيجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة، ورصد الإعتمادات المالية الكافية لها، ورفع الرواتب والأجور بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي للفرد، إضافة إلى إعطاء الحوافز التشجيعية، وإشاعة ثقافة تنظيمية تبنى على قيم العدالة والمساواة والإنصاف، التي تساعد على جذب الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة ورضاهم في العمل، كل هذا يؤدي لرفع مستور الرضا الوظيفي لديهم، والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أدائهم ورفع مردودهم كما وكيفا.

وفي الأخير نرى أن النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة تبقى في الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، وفي حدود الأدوات المستخدمة وكذا الظروف النفسية والاجتماعية والمادية التي أجريت فيها، والتي بإمكانها أن توفر بشكل مباشر وسريع في الاتجاهين السلبي والإيجابي في الرأي، حول الموضوعين الحساسين للرضا وإدارة الموارد البشرية، سلبا أو إيجابا كما نرى أنه وبالرغم من صغر حجم العينة المستخدمة فإن نتائجها تبدو محيرة وملفتة للانتباه ويمكن اعتبارها مؤشرا دالا على وضعية إدارية غير صحيحة، تستدعي دراسة ميدانية شاملة لمقر ولاية أم البواقي مستقبلا، يقوم بها فرقة من الباحثين المختصين، تتناول المتغيرين الاثنين: إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ذات الأهمية في مجال العمل الإداري والمترابطة ببعضها البعض ترابطا عضويا، وتستخدم فيها عينة من الحجم الكبير بحيث تشمل كل المستويات الإدارية ومختلف المناطق والجهات وذلك من أجل الوقوف على ترسيخ قواعد إدارية صلبة وصحيحة مبنية على أسس ومبادئ علمية سليمة.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## أولا- الكتب:

1. إبراهيم أحمد، أحمد (2000) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دط، مصر: دار الفكر العربي.
2. أنس، عبد الباسط (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. أنور سلطان، محمد سعيد (2003) السلوك التنظيمي، د.ط، مصر: دار الجامعة الجديدة.
4. الحريري، محمد سوري (2012) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار البلدية ناشرون و موزعون.
5. الحلاي، إبراهيم عباس (2013) تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفكر العربي.
6. الحموري، صالح سليم (2005) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار كنوز للمعرفة.
7. الدقس، محمد عبد المولى (2005) علم الاجتماع الصناعي، ط1، الأردن: دار المجدلوي للنشر والتوزيع.
8. السلمي، علي (د.س) إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، د.ط، مصر: دار المعارف.
9. الشرايدة، سالم تيسير (2010) الرضا الوظيفي، د.ط، الأردن: دار الصفاء.
10. الطائي، يوسف حليم (2015) إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. الفريجات، خضير كاظم حمود (2009)، السلوك التنظيمي، د.ط، الأردن: مكتبة الجامعة الشارقة.
12. القيروتي، محمد قاسم (1989) السلوك التنظيمي، دط، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
13. العنزي، سعد علي (2013) إبداعات الأعمال، د.ط، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
14. العتيبي، محمد زويد (2010) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
15. العزاوي، نجم عبد الله (2010)، الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية، د.ط، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
16. العزاوي، نجم عبد الله (2013)، تطور إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع..
17. العيسوي، عبد الرحمان (2004)، علم النفس الإداري، ط1، لبنان: دار راتب الجامعية.
18. الكرغي، مجيد (2014) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
19. المبيضين، صفوان محمد (2013) تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
20. المشعان، عويد سلطان (1994) علم النفس الصناعي، د.ط، الكويت: مكتبة الفلاح.
21. المخبري، كامل محمود (2007) الإدارة أصالة و مبادئ، ط1، الأردن: 2007.
22. النداوي، عبد العزيز بدر (2009) عولة ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

23. بلال، محمد إسماعيل (2004) ( إدارة الموارد البشرية، د.ط، مصر: دار أسامة للنشر والتوزيع.
24. بن دريدي، منير أحمد بن أحمد (2013) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ط1، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
25. حجازي، حافظ محمد (2006) دعم القرارات في المنظمات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
26. حسين، حريم (2000) تصميم المنظمة، ط2، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
27. حسين، حريم (2013) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
28. حسونة، فيصل (2008) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
29. حسونة فيصل (2011) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
30. حفيان، عبد الوهاب (2015) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
31. حمدي، رضا هاشم (2010) التدريب و التأهيل الإداري، ط1، الأردن: دار الриаة للنشر والتوزيع.
32. دويدار، عبد الفتاح (2006) أحوال علم النفس الصناعي و التنظيمي، د.ط، مصر: دار المعرفة.
33. سليمان، محمد احمد (2011) الرضا و الولاء التنظيمي، ط1، الأردن: زمزم ناشرون و موزعون.
34. شوايش، مصطفى نجيب (2005) ( إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: جار الشروق للنشر و التوزيع.
35. صالح، احمد علي (2015) إدارة رأس المال البشري، ط1، الأردن: دار اليازوري النشر و التوزيع.
36. عاشور، أحمد صقر (1983) إدارة القوى العاملة، د.ط، بيروت: دار النهضة للطباعة و النشر.
37. دهان، إيمان عامر (2014) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
38. عبد الحي، عبد المنعم (1984) علم الاجتماع الصناعي، ط1، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
39. عبد الجبار، عادل (2007) علم النفس التنظيمي، د.ط، السعودية: مكتبة الملك فهد.
40. عبد الغني، أشرف محمد (2004) السيكلوجية الصناعية و أسس تنظيمها، د.ط، مصر: دار المعرفة الجامعية.
41. عبد فليه، فاروق (2005) السلوك التنظيمي، د.ط، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
42. عبيدات، سليمان خالد (2008) مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، د.ط، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
43. عساف، عبد المعطي (2013) التدريب و تسيير الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
44. عقيلي، عمرو صفي (2005) ( إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار وائل النشر و التوزيع.
45. فرج طريف، شويقي (2002) السلوك الإداري و فعالية الإدارة، د.ط، مصر: جار غريب للنشر و التوزيع.
46. قوي، بوحنية (2008) تنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: مركز الكتب الأكاديمي.
47. كنعان، نواف (2002) القيادة الإدارية، ط1، الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
48. ماهر، أحمد (2014) اختيار الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار النشر و التوزيع.
49. ماهر، أحمد (2003) السلوك التنظيمي، د.ط، مصر: دار الجامعة للطباعة و النشر.

50. محمد عبد الباقي، صلاح الدين (2001) الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، د.ط، مصر: دارالجامعية للطبع و النشر.
51. محمد عبد الباقي، صلاح الدين (2002) السلوك الفعال في المنظمات، د.ط، مصر: دارالجامعية الجديدة للنشر.
52. محمد المرسي، جمال الدين (2000) السلوك التنظيمي، د.ط، مصر: الدارالجامعية.
53. محمود عباس، سهيلة (2003) إدارة الموارد البشرية، د.ط، الأردن: داروائل للنشر و التوزيع.
54. محمود عباس، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: داروائل للنشر و التوزيع.
55. مدحت، محمد أبو النصر (2012) إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: المجموعة العربية للنشر و التوزيع.
56. مصطفى أحمد، السيد (2004) إدارة الموارد البشرية، د.ط، مصر: دارالنشر.
57. نصر الله، حنا (2013) إدارة الموارد البشرية، د.ط، الأردن: دارزهرا للنشر و التوزيع.
58. نوري، منير (2014) تسيير الموارد البشرية، ط2، الأردن: ديوان المطبوعات الجامعية.
59. هاشم، عادل عبد الرزاق (2010) القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، د.ط، الأردن: داراليازوري للنشر و التوزيع.

#### ثانيا- المذكرات:

1. بوخلف، خديجة (2006) أثر الترقية الموضوعية و غير الموضوعية على أداء المشرفين و على الرضا و الأتباع، مذكرة ماجستير، جامعة نايف: الرياض.
2. بن ناصر الراجحي، هاني (2004) التطوير التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
3. الحربي، محمد عبد الله (2005) الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني، رسالة ماجستير في الحماية المدنية، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف: الرياض.
4. منصور، مصطفى (1990) علاقة الرضا المهني بالتحديث، رسالة ماجستير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران: الجزائر.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهدي  
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

## استمارة بحث

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين  
دراسة ميدانية بمقر الولاية - بولاية أم البواقي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

- د. دنبري لطفي

إعداد الطالبة:

- ظريف أمال

ملاحظة :

- ضع علامة X أمام الجواب المناسب  
- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

نرجو منكم مساعدتنا في إنجاح هذا البحث من خلال عنايتكم بملاً هذه الاستمارة والإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها مع جزييل الشكر والامتنان على تعاونكم معنا.

الباحثة

2017

## المحور الأول : البيانات الشخصية

- (1) الجنس :  ذكر -  أنثى
- (2) السن :
- (3) المستوى التعليمي :  ابتدائي -  متوسط -  ثانوي -  جامعي
- (4) الأقدمية في العمل :  من 1 إلى 5 سنوات -  من 6 إلى 11 سنة -  من 12 إلى 17 سنة -  من 18 إلى 23 سنة -  من 24 إلى 29 سنة -  من 30 إلى 35 سنة -

## المحور الثاني : التدريب

- (5) هل هناك برامج تدريب للعمال بمؤسستك ؟  نعم  لا
- (6) ما رأيك في عملية التدريب بمؤسستك ؟  ناجحة  متوسطة  غير ناجحة
- (7) هل تدعم الإدارة العليا نشاط التدريب ؟  نعم  لا
- (8) أين تجرى عملية التدريب ؟  داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  أماكن أخرى
- (9) هل يعمل التدريب على تصحيح عملية الأداء الفاشلة ؟  نعم  لا

10) هل يساعد التدريب على تطوير وتحسين قدراتك ومهاراتك؟

نعم  لا

11) هل هناك خطة لتقويم فاعلية النشاط التدريبي؟

نعم  لا

12) لمن يرجع الفضل في مستواك المهني الحالي؟

- لاجتهادك الشخصي  - للبرامج التدريبية   
- لرؤسائك في العمل  - أخرى

### المحور الثالث : الحوافز

13) ما رأيك بمستوى الأجر في مؤسستكم؟

حسن  مقبول  ضعيف

14) هل يحفزك الأجر الذي تتقاضاه ايجابيا في العمل؟

نعم  لا

15) ما رأيك في العلاوات الممنوحة؟

حسنة  متوسطة  مقبولة  غير كافية

16) ما هي العلاوات التي توفرها مؤسستك؟

فردية  جماعية

17) أي من هذه العلاوات تحقق رضاك؟

.....

18) هل سبق وان استفدت من زيادة في الأجر؟

نعم  لا

19) هل تقوم مؤسستك بتحفيز كفاءتها؟

دائما  أحيانا  نادرا  لا تقوم

20) ما هي أهم الحوافز المقدمة للموظفين؟

مادية  معنوية

21) هل تستفيد من علاوات المردودية الفردية؟

دائما  أحيانا  نادرا  لا استفيد

22) هل تستفيد من علاوات المردودية الجماعية؟

دائماً  أحياناً  نادراً  لا استفيد

23) هل نظام العلاوات والمكافآت المعتمد من الإدارة يحفز العمال ايجابيا في العمل؟

نعم  لا

### المحور الرابع: الرضا الوظيفي

24) هل أنت راض عن عملك؟

نعم  لا

• لماذا؟

25) هل تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها

نعم  لا

• لماذا؟

26) هل أنت راض عن عدالة المشرف بين الموظفين؟

نعم  لا

• لماذا؟

27) هل تتوافق كفاءتك مع مهام منصبك؟

نعم  لا

28) هل راض عن برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة؟

نعم  لا

• في حالة لا لماذا؟

29) هل ساهمت برامج التدريب في تطوير مهاراتك في العمل؟

نعم  لا

• لماذا؟

30) هل حسن هذا التدريب من أدائك لعملك ورضاك في المؤسسة؟

نعم  لا

• في حالة لا لماذا؟

31) هل تشعر بالرضا عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي تقوم به ؟

نعم  لا

• في حالة لا لماذا ؟

❖ لأنه لا يكفيك لسد حاجياتك

❖ لأنه لا يوازي ما تقدمه من جهد

❖ أسباب أخرى

32) هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة ؟

نعم  لا

33) هل هناك عدالة في منح المكافآت في العمل ؟

نعم  لا

34) هل أنت راض عن برنامج الحوافز المادية و نظم المكافآت المتبعة في مؤسستك ؟

نعم  لا

• لماذا ؟ .....

35) ما مدى رضاك عن سياسة الحوافز المعنوية في مؤسستك ؟

40%  60%  80%  100%

36) هل توفر مؤسستك للموظفين فرص للترقية والتقدم بمنصب العمل ؟

نعم  لا

37) هل توجد عدالة في الحصول على الترقية ؟

نعم  لا

38) هل تمنحك علاقتك بزملائك نوع من الاستقرار في المؤسسة ؟

نعم  لا

• في حالة لا لماذا ؟ .....

أم البواقي في: 20.11.2017

إلى السيد: المرحوم ولاية أم البواقي

الرقم: 38/ق.ع. 2017/

## الموضوع: طلب تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية

تحية احترام وبعد

في إطار تسهيل مهمة الطلبة لإنجاز البحوث العلمية والتعرف على  
الجوانب الميدانية من تخصصهم .  
يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم الترخيص للطباعة:

❖ مهرنوف جمال

❖ /

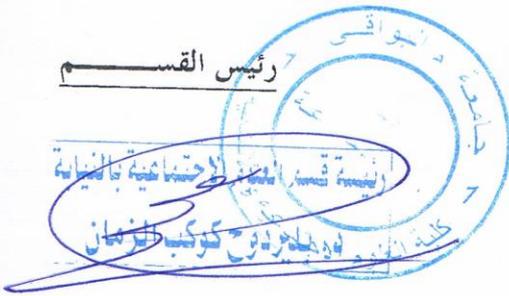
❖ /

- السنة: الثالثة مايستر
- التخصص: علم الاجتماع تتبع وتيسير الموارد البشرية
- موضوع الدراسة: دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية  
في تنمية الرضا الوظيفي

نأمل أن يجد طلبتنا لديكم كل العون والمساعدة للاستفادة من الزيارة العلمية والتطبيقية المحضى وذلك وفق  
ما تسمح به ظروف مؤسستكم .

وفي الأخير تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام والتقدير .

رئيس القسم



بالمراجعة

عن الوالي و بتفويض منه  
المكلف باستيفار مكاتب  
الموظفين و المستلزمات

العلواني فؤاد



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمقر ولاية أم البواقي، و تحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين؟

و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لموضوع الدراسة بحيث تكونت عينة الدراسة من سبعين موظفا (70) إداريا بمؤسسة ولاية أم البواقي، حيث تم انتقاؤهم بطريقة عشوائية بسيطة، و تم تصميم استبيان (استمارة) تكون في صورته النهائية من أربع محاور. وكانت فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية العامة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق رضا الموظفين.

الفرضيات الجزئية:

- تحقق البرامج التدريبية في المؤسسة رضا الموظفين.

- نظام الحوافز المطبق من طرف إدارة المؤسسة يحقق رضا الموظفين.

و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. تحقق البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين.
2. سياسة الأجور و الحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز الأفراد ايجابيا في العمل.