

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة لمؤسسة الخزف الصحي CERAMIG –بالغزوات-

تحت إشراف :

إعداد الطالبين :

د. بسوح نظيرة

❖ تلمساني إسماعيل

❖ ناير كمال

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : .../.../2018

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة أ	طالب دليلة
مشرفة	المدرسة العليا لإدارة الأعمال	أستاذة محاضرة أ	بسوح نظيرة
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة أ	قراري يمينة

السنة الجامعية: 2017/2018

## إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير

إلى من سهر الليالي ... ونسي الغوالي ... وظل سندي الموالي ... وحمل همي غير مبالي

بدر التمام ...والدي الغالي

إلى من أرضعتني الحب والحنان

أغلى الغوالي واحب الاحباب ... امي العزيزة الغالية

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا

لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن نمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:الدكتورة بسو ح نظيرة

الذي نقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"



# شكر و عرفان

أحمد الله تعالى وأشكره عزوجل على توفيقه لإتمام هذا  
العمل الذي ادعوا الله أن يجعله مقبولاً وخالصاً لوجه  
الكريم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة  
الدكتورة بسوم نظيرة التي لم تبخل علينا بنصائحتها  
القيمة، وإسهاماتها المفيدة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة  
الموقرة والذين وافقوا على مناقشة وتقييم المذكرة.

## خطة البحث:

6	قائمة الأشكال و الجداول:
8	الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و الرضا الوظيفي
9	مقدمة الفصل الأول:
10	المبحث الأول : التكوين:
11	المطلب الأول: ماهية التكوين:
11	الفرع الأول : مفاهيم التكوين ونبذة عن تطوره التاريخي.
16	الفرع الثاني: أهمية و فوائد التكوين :11
17	الفرع الثالث :أهداف التكوين:
19	المطلب الثاني : الجوانب المتعلقة بالتكوين :
19	الفرع الأول : مبادئ و حوافز التكوين:
20	1-المبادئ:
20	2-حوافز التكوين:
21	الفرع الثاني :أنواع التكوين.
22	الفرع الثالث: محددات التكوين:
24	المطلب الثالث : ماهية نظام التكوين:
24	الفرع الأول : مكونات نظام التكوين و شروط فعاليته :
28	الفرع الثاني :مراحل التكوين.
32	الفرع الثالث: معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين في المؤسسة:
34	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين:
34	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و تطوره التاريخي :
35	الفرع الأول : التطور التاريخي للرضا الوظيفي :
36	الفرع الثاني: تعريف الرضا الوظيفي.
36	الفرع الثالث : مدخل لدراسة الرضا الوظيفي و أهميته:
38	المطلب الثاني: الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي:
38	الفرع الأول : المتغيرات و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
44	الفرع الثاني :أساليب تحقيق الرضا الوظيفي :

- 46..... الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و كيفية قياسه و طرق زيادته :
- 58..... المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين:
- 58..... الفرع الأول : نتائج الرضا الوظيفي :
- 59..... الفرع الثاني : علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:
- 59..... خاتمة الفصل الأول :
- 37..... الفصل الثاني : الدراسات السابقة:
- 37..... المطلب الأول : الدراسات:
- 46..... المطلب الثاني : ملخص الدراسات:
- 49..... الفصل الثالث : الدراسة الميدانية:
- 49..... مقدمة الفصل الثالث:
- 50..... المبحث الاول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات:
- المطلب الأول: التعريف  
بالمؤسسة:
- Erreur ! Signet non défini.**
- 51..... الفرع الأول : أهداف ومهام المؤسسة :
- 52..... الفرع الثاني : موقع المؤسسة وهيكلها التنظيمي ودورها:
- 74..... المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية :
- 75..... المطلب الأول : منهج الدراسة :
- المطلب الثاني : مقياس الدراسة : **Erreur ! Signet non défini.**
- 75.....
- 75..... الفرع الأول : الاستبيان :
- الفرع الثاني : صدق و ثبات الاستبيان : **Erreur ! Signet non défini.**
- 76.....
- 76..... المطلب الثالث : أدوات الدراسة :
- 76..... المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات:
- المطلب الأول: وصف عينة البحث و الأفراد المبحوثين: **Erreur ! Signet non défini.**
- 76.....
- 79..... المطلب الثاني : الرضا الوظيفي :
- 83..... المطلب الثالث: التكوين:
- 87..... المطلب الرابع:علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

خاتمة الفصل الثالث:.....91

خاتمة عامة:.....92

## قائمة الأشكال و الجداول:

### قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح المنظمة كنظام و التكوين جزء من ذلك النظام	15
02	أنواع العملية التكوينية	22
03	مكونات نظام التكوين	27
04	مراحل التدريب	29
05	العمليات المسببة للرضا الوظيفي	78
06	عناصر النظام	78
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخبز الصحي بالغزوات	79
08	عملية التكوين بالمؤسسة	80
09.	التمثيل البياني للسؤال الأول حول نسبة لذكور و الاناث بالمؤسسة	80
10	التمثيل البياني لتوزيع الافراد وفق الفئة العمرية	81
11	التمثيل البياني لتوزيع العمال وفق المستوى الدراسي	82
12	التمثيل البياني لتوزيع العمال وفق الاقدمية	83
13	التمثيل البياني لتوزيع الافراد وفق الحالة المدنية	84
14	التمثيل البياني للمستوى المهني	84
15	التمثيل البياني كيفية الحصول على منصب	85
16	التمثيل البياني لتوزيع الافراد وفق الوضعية القانونية	86
17	التمثيل البياني للسؤال الأول حول التكوين	87
20.19.18	التمثيل البياني للسؤال الثاني و الثالث و الرابع	88
23.22.21	التمثيل البياني للسؤال السادس و السابع و الثامن	89
25.24	التمثيل البياني للسؤال التاسع و العاشر	90
26	التمثيل البياني للسؤال الأول حول الرضا الوظيفي	91

92	التمثيل البياني للسؤال الاول و الثاني و الثالث	29.28.27
93	التمثيل البياني للسؤال الرابع و الخامس و السادس	32.31.30
94	التمثيل البياني للسؤال السابع و الثامن و التاسع	35.34.33
95	التمثيل البياني للسؤال الاول حول علاقة التكوين بالرضا الوظيفي	36
95	التمثيل البياني للسؤال الثاني و الثالث و الرابع و الخامس	40.39.38.37
96	التمثيل البياني للسؤال السادس و السابع و الثامن و التاسع	44.43.42.41

### قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	43
02	مساحة ورشات المؤسسة	40
03	تقسيم العمال حسب المستوى المهني	57
04	مؤسسات التكوين الخاصة و العمومية	77
05	تطور التكوين في المؤسسة م بين 2015-2018	78
06	الجدول البياني للسؤال الاول حول معلومات افراد المؤسسة	79
10.9.8.7	الجدول البياني للسؤال الثاني والثالث و الرابع و الخامس	79
13.12.11	الجدول البياني للسؤال السادس و السابع و الثامن	80
14	الجدول البياني للسؤال الاول حول التكوين	81
18.17.16.15	الجدول البياني للسؤال الثاني، الثالث، الرابع، الخامس	82
22.21.20.19	الجدول البياني للسؤال السادس، السابع، الثامن، التاسع	83
23	الجدول البياني للسؤال الاول حول الرضا الوظيفي	84
27.26.25.24	الجدول البياني للسؤال الثاني، الثالث، الرابع، الخامس	84
31.30.29.28	الجدول البياني للسؤال السادس، السابع، الثامن، التاسع	85
32	الجدول البياني للسؤال الاول حول علاقة التكوين بالرضا الوظيفي	86
36.35.34.33	الجدول البياني للسؤال الثاني، الثالث، الرابع، الخامس	87
40.39.38.37	الجدول البياني للسؤال السادس، السابع، الثامن، التاسع	88

المقدمة العامة:



لضمان نجاح أي مؤسسة لابد عليها من تركيز جهودها على مدى تأهيل و كفاءة الموارد البشرية المتاحة، و العمل جارٍ اليوم على تفعيل طاقات هذه الموارد للوصول إلى أداء فعال مرتفع، لأنه الضمان الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

فاستعمال موارد المؤسسة بشكل أمثل و صحيح يضمن لها البقاء و الاستمرار، فالمؤسسات الفاعلة و المؤمنة بالبقاء لا تعرف في قاموسها مصطلح الأداء المتدني. إن إهمال عنصر التكوين يعني عدم الاكتراث بتحسين كفاءات الموظفين أو تطوير إمكانياتهم للتحكم في الوظائف التي يؤديها أو جملة الأشغال القائمة عليها من قبل أعوان التنفيذ، كما أن إهمال هذا العصر يعني أيضا عدم مسايرة آليات عصرنة الإدارة المفروضة دوليا في كل المجالات، ومن ذلك يبقى الموظف سواء العون أو المسؤول يتدحرج و يتخبط في دركات التخلف والانحطاط وتضعف كفاءاته وعزمته في مواكبة التطور.

و بما أن التكوين مرتبط عمليا بالعنصر البشري فعلىنا أن نذكر إدارة الموارد البشرية التي تعرف بأنها الاستغلال الأنسب و الأمثل للموارد البشرية في وقت مناسب و في مكان مناسب و بأقل تكلفة و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة ثم توظيفها و تكوينها و تحفيزها لإدارة النزاعات التنظيمية المتعلقة بها .

اكتسبت ادارة الموارد البشرية أهميتها انطلاقا من دراسات "مدرسة العلاقات الانسانية" التي ترى أن العامل يجب أن يعامل بطريقة انسانية لتلبية احتياجاته و تحقيق الرضا الوظيفي مما يحقق في النهاية أهداف الموظف و أهداف الادارة. كذلك الموظف هو عنصر انتاجي يختلف في موارد أخرى عند تصميم العمل و هناك طرق مختلفة تدفع العامل لزيادة الانتاجية أهمها الارتباط و التفاعل مع المجموعة.

من جهته يعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم المؤثرات في فعالية المنظمة لتحقيق أهدافها ، حيث أنه الأساس في نجاحها و تطورها الى الاحسن ، وبذلك تكون المنظمة التي لا يحظى العاملون فيها بالرضا الوظيفي أقل نصيبا في النجاح و الإستمرارية ، فالموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للإستمرار في وظيفته والإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة كما أنه أكثر نشاطا وأكثر ميلا للمشاركة في معالجة المشكلات التي تواجهه أثناء العمل أو التي تكون صادرة عن موظف غير راض.

وبالرغم من ذلك فإنه ليس من السهل توضيح مفهوم الرضا أو عدم رضا العامل عن عمله الذي يؤديه ، وهذا ما خلص له معظم الباحثين في هذا الموضوع ومن الصعوبة بمكان وضع تعريف شامل لهذين المفهومين ، والواقع أن رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه عنه عبارة عن إحساس يشعر به الفرد في قرارة نفسه وإن كان يصعب وصفه.

و بما أن درجة الرضا تختلف من فرد لآخر ، قد تختلف لدى الفرد نفسه من وقت لآخر ، وقد أجريت أبحاث عديدة لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين وكشفت النتائج أن هناك أفراد راضون وآخرون غير راضين عن أعمالهم والحقيقة أنه لا يمكن تقسيم العاملين إلى راضين عن أعمالهم وآخريين غير راضين ، لأنه لا يوجد رضا وظيفي تام أو غير تام ، عليه فإن الرضا الوظيفي قد يكون مرتفعا كلما تحقق أكبر قدر من أهداف المنظمة وينخفض الرضا كلما لم تتحقق معظم الأهداف.

وعلى ضوء ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

ومن خلال الإشكالية يمكننا استنباط التساؤلات التالية:

- هل يساهم التكوين في زيادة رضا الأفراد؟
- هل يمكن تحسين عملية التكوين دون إشراك العمال في تحديد احتياجاتهم؟
- هل يعتبر التكوين داعم أساسي لزيادة الرضا الوظيفي ؟

الفرضية الرئيسية : تتعلق:

بدور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- يؤثر التكوين على الراتب الشهري و على الترقية داخل المؤسسات و المنظمات.
- يؤثر التكوين على الرضا الوظيفي .

- يؤثر التكوين على مردودية العمال و يزيد من ارتباطهم باماكن عملهم و منه تحقيق قيمة مضافة ايجابية .

#### ❖ اسباب اختيار الموضوع :

يمكننا حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي :

#### الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع التكوين في المنظمة و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

#### ❖ الاسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية التكوين وتأثيره على الرضا الوظيفي للموظفين.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرا يهتم أكثر من السابق بتحقيق الرضا الوظيفي.
- امكانيات البحث متوفرة، أي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

تأسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها.

#### ❖ أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- فهم موضوعي الرضا الوظيفي و التكوين و التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين تكوين الأفراد و الرضا الوظيفي.

– إبراز أهمية التكوين ومدى مساهمته في تحسين والرفع من رضاهم الوظيفي في المؤسسة.

– الربط بين الاسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية

الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

#### ❖ أهمية الدراسة

تبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى تأثير التكوين على مستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بالمنظمات، و الذي يعتبر من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج الى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بمجالات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد لآخر.

معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث، و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي و انعكاساته على أداء الأفراد ، مما يستدعي فهم النقائص و الاختلالات و لفت الانتباه إلى أهمية التكوين في الرفع من رضا الموظفين في حياة المنظمة عامة وفي بقائها ونموها خاصة.

#### المنهج المتبع في دراسة موضوعنا

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من اجل وصف و تحليل متغيرين اثنين هما التكوين و الرضا الوظيفي .

حيث نسعى في دراستنا الى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما و مدى التأثير و التأثير المتبادل للوصول الى استنتاجات تساهم في معرفة مدى تأثير التكوين في زيادة الرضا الوظيفي و كفاءة و فعالية المورد البشري للحصول على منتج منافس.

#### ❖ أدوات جمع البيانات

تتوقف دقة المعلومات والبيانات بشكل كبير على حسن اختيار وانتقاء أدوات جمعها، بما يتلاءم وموضوع الدراسة، حيث

اخترنا الأدوات التالية:

● **الكتب:** وتعد من أهم وأبرز الأدوات التي يركز عليها كل باحث من أجل القيام بدراسة ما، وفي أي مجال من المجالات المدروسة. لذلك ارتكنا في هذه الدراسة على عدة كتب من أجل اعداد بحث في المستوى، والتطرق الى أغلب الأفكار في هذا المجال.

● **مواقع الإنترنت:** وتم استعمال مواقع الانترنت لغرض تحميل مقالات مجلات المنشورة ذات مصداقية.

● **الاستمارة:** تعد الأداة الأساسية في جمع المعلومات عندما يكون الإنسان مصدر البيانات، وهذا بغية اختبار ثقافة الأفراد حول التكوين وأثره على الأداء. تكون أسئلة الاستبيان معدة بشكل يشمل كل الجوانب المهمة في موضوع الدراسة.

● **المقابلة:** فتعد طريقة جيدة لفهم الجانب السلوكي وتكون من خلال إجراء لقاء مع أفراد العينة، كما تستخدم كوسيلة لملاأ استمارة الاستبيان بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الثقافي الضعيف.

● **الوثائق:** تشمل كل وثائق مؤسسة صناعة الخزف الصحي بالجزوات، والتي تبيّن عدد المتكويين، نسب التكوين، مؤسسات التكوين،... الخ.

● **الإحصاء:** تم الاعتماد على برنامج **WORD** لتفريغ الاستبيان وتحويل الإجابات إلى جداول وأعمدة بيانية باستخدام **EXCEL** من أجل تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج.

#### ❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، ذلك ما يجعل دراسته معقدة و تحتاج ايضا لدراسة كبيرة بهذه العلوم.

- الحجم الكبير لمجتمع الدراسة و بالتالي العينة.

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

#### ❖ حدود الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على 3 مجالات و التي تتمثل في:

1. الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2017-2018 في المدة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2018.

2. الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات .

3. الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العمومية للخزف الصحي للجزوات حيث شملت هذه العينة الإطارات وأعاون التحكم و بعض الموظفين.

❖ هيكل البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي تم التعرض:

في الفصل الأول الى الإطار النظري للتكوين و الرضا الوظيفي .فقسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول المتمثل في التكوين و الذي بدوره قسمناه الى ثلاث مطالب:

المطلب الاول تحدثنا فيه عن التكوين بشكل عام، ثم المطلب الثاني تطرقنا إلى الجوانب المتعلقة بالتكوين، أما المطلب الثالث فخصصناه لماهية نظام التكوين.

اما المبحث الثاني الذي خصصناه لماهية الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين و الذي بدوره قسمناه الى ثلاث مطالب:

المطلب الاول تطرقنا فيه الى مفهوم الرضا الوظيفي ، ثم المطلب الثاني المتمثل في الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، أما المطلب الثالث فخصصناه لنتائج الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين.

في الفصل الثاني تعرضنا الى الدراسات السابقة التي تمثلت في ستة عشر دراسة 4محلية و أجنبية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2007 الى 2016 ،تضمنت رسائل دكتوراه ،ماجستير ،و كتب.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة تطبيقية لشركة الخزف الصحي بالجزوات، فشمّل هذا الفصل مبحثين هما كالتالي :المبحث الأول تطرقنا فيه لتقديم عام لشركة السيراميك، ثم درسنا عملية التكوين و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للأفراد بالشركة وذلك في المبحث الثاني.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين و الرضا

الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و الرضا الوظيفي.

## مقدمة الفصل الاول:

في ظلّ التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، استوجب على المؤسسة التفكير الجدي من أجل الاندماج ومسايرة هذه التطورات، و الاهتمام بالعنصر البشري كأهم الموارد التي تساهم في تحديد أداءها وتحقيق أهدافها. ولتكيف هذا العنصر مع الاحتياجات و المتطلبات الجديدة من خلال تنمية قدراته و مهاراته و بالتالي تحقيق رضاه، يمكنها المحافظة على القدرات التنافسية.

مع تطور فكرة نظرة المؤسسة للمورد البشري كاستثمار يستلزم تحقيق رضاه من خلال تلبية رغباته، بهدف تحسين كمية ونوعية العمل، لذلك أصبح التكوين من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة، نظرا لما يقدمه من معرفة جديدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة، اذ يمكن من تزويد العاملين بمهارات و خبرات عديدة تأثر بالإيجاب على عملهم، وتحسن أساليب أداءهم وتطور قدراتهم، وتساعدهم على تحقيق رضاهم لوظيفتهم، وبالتالي يرفع من إنتاجية المؤسسة.

ولتحقيق تكوين فعال لا بد أن يقترن بسياسة تقييمية تسمح بمعرفة الاحتياجات والنقائص الموجودة في المؤسسة، وكذلك تستعمل في تقييم التكوين ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه. لذلك توجد صلة وطيدة ورابط بين سياسة التكوين وسياسة التقييم.



المبحث الأول : التكوين:

المطلب الأول: ماهية التكوين:

الفرع الأول : مفاهيم التكوين .

1. مفاهيم التكوين :

تتفق معظم التعاريف التي قدمها المفكرون و الباحثون في ميدان التكوين على انه العمل على تنمية قدرات الأفراد، و رفع مستوى أدائهم في وظائفهم و من أهم هذه التعاريف:

**التعريف الأول:** يعرف التكوين على أنه " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو " عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ,من خلال تطوير وتحسين أدائهم"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يرى الباحث بان التكوين: نشاط منظم يستهدف تغيير بعض اتجاهات المتكون و اكسابه بعض المهارات و المعارف , و التي يفترض ان تؤدي الى تحسين الاداء و اتقانه في المجالات التي حصل فيها التكوين.<sup>3</sup>

**التعريف الرابع :** وأعطى كل من Martory & Crozet 4 تعريفات للتكوين :

إن كل مؤسسة تملك مخزونا من المهارات و من المعارف والخبرات عليها ضمان التموين المتلاحم و المتعاقد من الطاقات البشرية وهذا من أجل المحافظة على أصولها الغير مادية **Les actifs immatériels** ثم الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتنمية هذه الأصول يكون عن طريق تخصصها في المهارات والقدرات والخبرات في إطار التكوين المستمر مما يوضح اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية بهدف تحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط وكذا الطويل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- ماجيستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص56.

<sup>2</sup> عمر وصف عقيلي، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص438.

<sup>3</sup> د. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "المرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية"، مصر، 2007-2008، ص121

<sup>4</sup> Bernard Martory & Daniel Gozet, Gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris, 2002, p89.

**التعريف الخامس :** حيث يرى خالد الهيتي بأن التكوين " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تطوير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل " <sup>1</sup>.

**التعريف السادس :** أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التكوين على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل " <sup>2</sup>.

2. نبذة عن تاريخ التكوين :

لقد كان التكوين دائما موجودا في أماكن العمل سواء في الزراعة أو الصيد أو حتى في الورشات ، لأن الإنسان بطبعه كان دائما يتوق لنقل مهارته الى من يخلفه من بعده ، أ أعلى الأقل يعلمها لمن كان يساعده في عمله ، و ليس مرتبطا بالمؤسسة ، و تطورها الذي شهدته منذ قرن من الزمن ، و ل ذلك فإننا في هذا الصدد ، سوف نختصر دراستنا إبتداءا من القرن 16 و بالتحديد في أوروبا ، لأنها تعتبر مهد الحضارة العصرية التي تمخضت عنها الثورة الصناعية في القرن ال 19.

### الفرع الثاني: أهمية و فوائد التكوين :

1. أهمية التكوين :

أ - بالنسبة للأفراد العاملين : تتمثل في: <sup>3</sup>

تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها مايلي :

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛

- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل؛

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛

- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء؛

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص89.  
<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص69.  
<sup>3</sup> الربيع بوعريرة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، ماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص27 .

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛

- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه , كالحوافز والترقية في العمل؛

- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

ب - بالنسبة للمنظمة : و تتمثل في ما يلي :<sup>1</sup>

زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي , و ذلك من خلال الوضوح في الأهداف و طرائق و إجراءات العمل و تعريف الأفراد بما هو

مطلوب منهم , و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة , و كذا خلق اتجاهات إيجابية داخلها و خارجها .

يساهم التكوين في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي , و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها .

يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية .

يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.

يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات و الإستثمارات الداخلية .

ج - أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية :

يؤدي التكوين الفعال فيما يتعلق بتطوير العلاقات الإنسانية إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين , كما تتيح

إلى تطوير الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة , ويعمل على تامين العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين و تنمية

عملية التوجيه الذاتي لهم لخدمة المنظمة.

### الفرع الثالث :أهداف التكوين:

إن الهدف من التكوين في المؤسسة هو ضمان حاجاتها من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة والتكليف المستمر للعمال مع

مراكز عملها بالموازاة مع التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل وبهدف أيضا إلى إيصال العمال إلى مختلف المستويات الثقافية

ورفع مستواهم المهني في تنمية قدراتهم.

<sup>1</sup> الربيع بوعريرة، مرجع سبق ذكره ،ص28 .

و هما استجابة لرغبتين : (رغبات المؤسسة و رغبات افرادها)<sup>1</sup>

كما ذكرنا، ان كتابا كثيرين يقدمون التكوين كوظيفة من مميزاتا من ناحية الاستجابة الى حاجة ملموسة عند المؤسسة تماشيا مع حصول افرادها على تكييف افضل، ومن ناحية اخرى الاستجابة الى رغبة الافراد في مجال التكوين، حتى يكونوا في مستوى المهام التي يكلفون بها، و بالتالي حتى يمكنهم ان يتطوروا.

فتكون مهمة مسؤولي المؤسسة البحث عن الوسائل التي بإمكانها الاستجابة الى هذين الصنفين من الحاجات، مهمة غالبا ما تكون معقدة، و ذلك بسبب الاختلاف بين رغبات الافراد و رغبات المؤسسة في مجال التكوين.

فالعمال غالبا ما ينتظرون من مسؤولي المؤسسة ان يخصصوا للتكوين أكثر ما يمكن من موارد ووسائل و هذا ما يفرض على هؤلاء المسؤولين ان يعتبروا المؤسسة خلية اقتصادية بقدر ما يعتبرونها هيكلًا للترقية الاجتماعية. بينما هم يرون ان الهدف الوحيد للتكوين هو تغطية النقص في بعض المؤهلات عند الفرد، و لهذا لا يتصورون تكويننا لا يحقق الاهداف الاقتصادية للمؤسسة.

في الحالة الاولى، فعمليات التكوين كبيرة و دائمة، و في الحالة الثانية تكاد تكون مختصرة و محددة بمدة معينة بين هذين الموقفين المتطورين، ترتبط مكانة التكوين في الواقع بالوضعية الاقتصادية للمؤسسة او بشخصية المسؤولين.

المطلب الثاني : الجوانب المتعلقة بالتكوين :

الفرع الأول : مبادئ و حوافز التكوين:

1-المبادئ:

هناك عدد من المبادئ و الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنشأة، و ذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، و يحقق النتائج المستهدفة منه. و من أهم هذه المبادئ و الأسس ما يلي:

التكوين نشاط ضروري و مستمر، و ليس كماليا و لفترة معينة: و القصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها و لكن التكوين نشاطا ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية إعداد و التهيئة، و تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، و إلى نوعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المنشأة.

<sup>1</sup> Lakhdar SEKIOU et Louise Blondin, « Gestion du personnel » les editions d'organisation (collection Gestion), Paris, 1986 (CH11-«la formation» p.289-321).

و إلا يمكن أن تقوم إدارة الأفراد بمفردها بتخطيط و تنفيذ برنامج إعداد الأفراد و تهيئتهم للعمل الجديد , و لكنها مسؤولة مشتركة و مجهود تعاوني بين إدارة الأفراد و كذلك الإدارات الأخرى بالمنشأة . وفي كثير من المنشآت تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الأفراد و المشرف عليه , و تتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل , و تلجأ بعض المنشآت الى إتباع نظام يطلق عليه نظام الزمالة أو الرعاية .

و المقصود من هذا النظام أن يتولى زمالة الموظف الجديد و رعايته أحد العاملين القدامى في المنشأة و ينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنشأة لإكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي . و تساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل , و تمكنهم من الإحاطة بالأساليب و الاتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل .

كذلك تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات و مهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات و أعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها .

و تعد برامج تكوين للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل و إجراءاته , و تكفل هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة , و أخيرا تعد برامج تكوينية للعاملين الحاليين إذا ما تكشفنا ظواهر تنم عن تغيير في العادات و السلوك , مثال ذلك كثرة الغيابات أو ارتفاع دوران معدل دوران العمل , أو سوء العمل بين العاملين أو سوء معاملتهم للجمهور المتعاملين مع المنشأة.

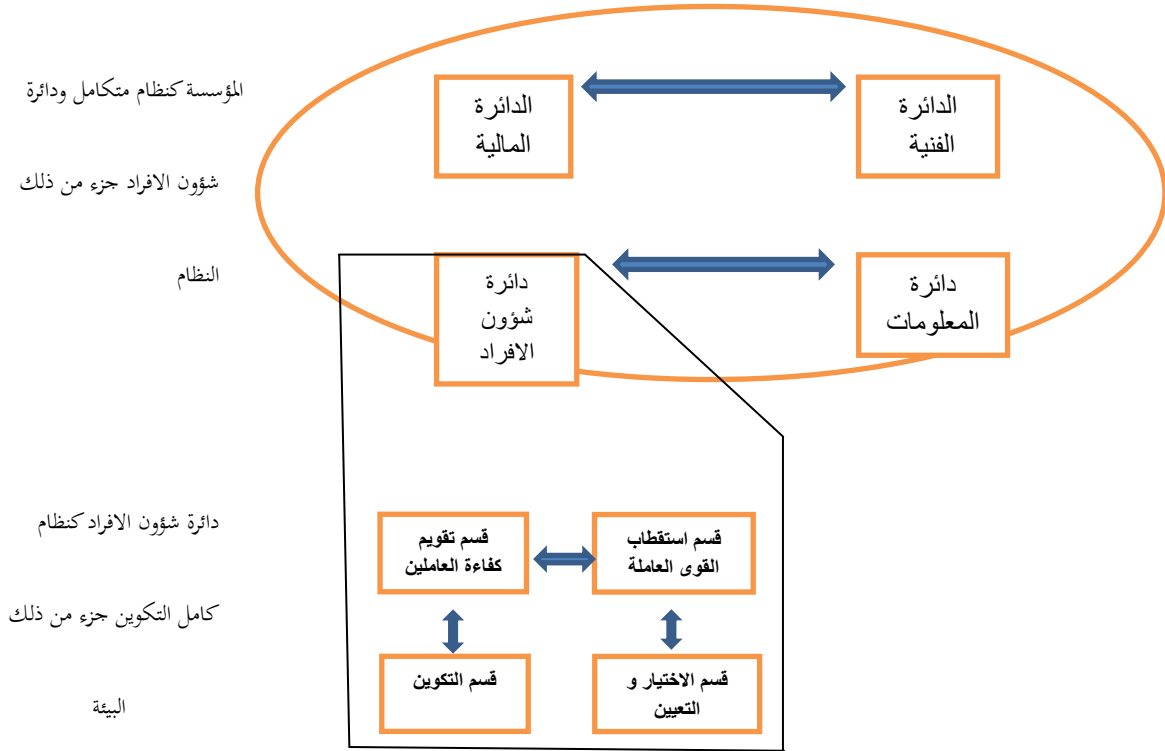
لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة , فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتجاوزته بسرعة , بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد .

#### 1-التكوين نظام متكامل :

يعتبر التكوين نظاما متكاملًا. نطبق عليه التعريف العلمي للنظام الذي هو " مجموعة من العناصر في تفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين " فكذلك التكوين يتألف من اجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات من اجل اداء مجموعة من الوظائف هدفها رفع الكفاية الانتاجية للعاملين. كما يفيد التكوين في توضيح العلاقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به و المناخ

العام الذي تتم فيه العملية التكوينية . كما ان النظام مكون من اجزاء عديدة مترابطة و متبادلة لا يمكن لأي منها ان يعمل بكفاءة و فاعلية دون ان يكون التعاون فيما بينها . فكذلك التكوين يعتبر نظاما مفتوحا بعناصره و خصائصه.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1) : يوضح المنظمة كنظام و التكوين جزء من ذلك النظام



المصدر: الطعاني حسن احمد، التدريب مفهومه الاداري المعاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص.150

## 2- التكوين نشاط متغير و متجدد:<sup>2</sup>

اذ ان المؤسسة لها الاختيار في عملية التكوين من عدمها او هو وظيفة كمالية للموارد البشرية و لكن التكوين حلقة مستمرة (1) من حلقات التسيير حيث له مواصفات معينة كاختيار الافراد من خلال متطلباتهم، و تتضح الاستمرارية من خلال الاحتياج المتواصل لكل فرد للتكوين خلال حياته المهنية لتطوير مهاراته، حيث ان الفرد و منذ توظيفه يهيئ لاستكشاف طبيعة عمله و معرفة كل ما يحيط بها من جوانب وهذه المرحلة مصحوبة بالإشراف و التوجيه الدائم للفرد ثم حركة تقييم الاداء و هي قياس مدى نجاح الفرد في ممارسة مهامه، يتدخل التكوين مرة اخرى لتعديل السلوكيات و اكساب الفرد المعارف و المهارات التي يحتاجها لتحسين ادائه في

<sup>1</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة 2، مطابع الاندلس، عمان، 2003، ص66-67.

<sup>2</sup> CH.VINCENT ,la formation ,relais de la stratégie ,les Ed d'organisation,PARIS,1990,p46.

وظيفته الحالية او استعداد للترقية، كما ان التكوين يستمد استمراريته من كون ان التغيرات التي تستدعي التكوين كأداة للتكيف تأخذ ميزة الاستمرارية كالتغيرات التكنولوجية بهدف اضاء الابداع على منتج المؤسسة.

### 3- التكوين نشاط إداري و فني:

ان التكوين باعتباره عملا اداريا ينبغي ان توفر له مقومات ادارية و تنظيمية و خبرات فنية و ذلك بصفته عملا اداريا.<sup>1</sup>

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد المناهج و المواد العلمية , و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها .

التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية :

1- وضوح الاهداف و تناسقها و كذا وضوح السياسات و واقعيتها.

2- توازن الخطط و البرامج مع الموارد المالية و البشرية.

3- توفير الرقابة و التوجيه المستمرين.

4- خبرة متوفرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التكوينية كالاستعانة باشارة التكوين او بمنشطي التكوين الين لهم خبرة مع المؤسسة.

5- خبرة متخصصة في اختيار الاساليب و الوسائل.

6- ان التكوين يستند الى مقومات ادارية و تنظيمية تجعله امرا ممكنا من جانب كما تجعله امرا له عائد ايجابي من جهة اخرى و من اهم هذه المقومات الادارية و التنظيمية للتكوين.

7- توفير نظام مستمر لقياس اداء العاملين و تقييم كفاءاتهم و تحليل مؤشرات الاداء و تتبع علاقاتهم الوظيفية و انماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة.

8- توفر الموضوعية في دقة اختيار الافراد للعمل بناء على معايير و اسس واضحة و مراعاة الدقة في اسناد الوظائف اليهم و مراعاة التطابق بين قدراتهم و تكويناتهم الاجتماعية والنفسية و بين متطلبات شغل هذه الوظيفة ، و الاساس هنا انه يجب النظر الى

<sup>1</sup> A.SULAMI ,la fonction du personnel et la productivité, Ed Ghareeb,p355.

التكوين كوسيلة لا صلاح عيوب و اخطاء عمليات الاختيار و التعيين بل ان الاساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم ساعة استقطاب العاملين .

## - حوافز التكوين :2

من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي :

تعريف احتياجات التكوين و الإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لابد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله .

تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم .

وضع أهداف التكوين و نشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لابد أن تكون واضحة منذ البداية.

وضع سياسات التكوين و نشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية .

تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم و تنفيذ عمليات التكوين .

إعلام الأشخاص بالتغيير و إقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم و تصرفاتهم .

و يرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين و إمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم , و تقييم

فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج المستهدفة مسبقا .

## الفرع الثاني: أنواع التكوين

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة .والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف

والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكونين، وزمان ومكان التكوين، والإمكانيات المتوفرة له وحجم

المؤسسة ومجال عملها. والبرنامج التكويني هو " جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية وبشكل مبرمج

لإشباع الحاجات التكوينية لكل من العامل والمؤسسة " <sup>1</sup>. كذلك هو " جملة من الأنشطة المؤسسة لإكساب العامل معارف ومهارا

<sup>1</sup> Charles Tennant ,Mahithorn ,Paul A.B. Robert ,The design of training programme measurement model,Jour of european industrial training,Vol26,Issue 5,2002,p230.



ت متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية"<sup>1</sup>. والتكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة. وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:<sup>2</sup>

1-التكوين من حيث المكان : وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعا وانتشارا في الواقع العملي، وينقسم إلى نوعين:<sup>3</sup>

أ - التكوين الداخلي ( داخل المؤسسة) :وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين الداخلي بميزة اساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة<sup>4</sup>.

و ان ابرز فوائد هذه البرامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لم وظفي المؤسسة<sup>5</sup>. بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة<sup>6</sup>. ومن اكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال، حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين<sup>7</sup>.

ب - التكوين الخارجي ( خارج المؤسسة) : يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين. ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين للتقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقا أرحب لتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات<sup>8</sup>.

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن ابرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص. ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب

<sup>1</sup> SCHETTLER, J. training , Top 100, top Five profile and Ranking, training, March, 2003, p40.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص137.

<sup>3</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص176.

<sup>4</sup> Marcel R. Vander Klink, Jan N. Streuma, Effectiveness on the job training, journal of European training, Vol26, Issue2/3/4, 2002, p196.

<sup>5</sup> Demisi and Griffin, Ibid, p96.

<sup>6</sup> Weiss, W. Training methods and programs, supervision, Vol61, N01, 2003, p10.

<sup>7</sup> عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص238.

<sup>8</sup> سهيلة عباس و علي، مرجع سابق الذكر، ص111.

منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، ومن ابرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليست ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير<sup>1</sup>.

## 2- التكوين من حيث الزمان: ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما<sup>2</sup>:

أ - التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يهدف إلى إعداد العمال عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل. ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما<sup>3</sup>:

- التكوين التمهيدي (التوجيهي): هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل... الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح ان يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها<sup>4</sup>.

- التكوين على العمل: يقصد بالتكوين على العمل التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف. وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي<sup>5</sup>:

• مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد واجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> Mathwes ,Band ueno,A,Quality Training :Finding from European survery ,the TQM Magazine,vol13 ,N01,2001,P35.

<sup>2</sup> Robbins,S and coulter , M.Management ,Pearson Prentice Hall ,p.295.

<sup>3</sup> Craig,ROBERT(1976),Training and developement Hand book,A.Guide To Human Ressources development,New york,p.7-15.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي،التدريب ،معهد الإدارة العامة ،عمان،1971،ص7-10.

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح ياغي،التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق،مرجع سابق الذكر،ص141.

• مرحلة المشاهدة : تعتبر المشاهدة او الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية

لطرائق العمل وأساليب التنفيذ ان يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

• مرحلة الإشراف العملي : هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل، ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين

على المراقبة وارشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتمثل هذه المرحلة بإنجاز العمل الفعلي.

ب - التكوين بعد الالتحاق بالعمل ( أثناء الخدمة ) : يعتبر " كندريب يقدم للأشخاص اثناء الخدمة و الذين يؤدون مهام محددة " <sup>1</sup>.

إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من

المعلومات قبل مباشرتها، بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي احد

المهام الحيوية للإدارة . وأما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل واحاطته بأحدث التطورات التي تجت في

المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل. <sup>2</sup>

ويعتبر هذا النوع من التكوين امرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف واجراءات وطرق العمل

باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة، واحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل. <sup>3</sup>

3- التكوين من حيث الهدف: إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب

والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فان كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها،

وبهذا فان أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترحوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:

أ - التكوين لتحديد المعلومات : يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله

الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة العامل.

ب - تكوين المهارات : يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من

التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

وذلك عن طريق الإحاطة العمال المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح حسين ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص12.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق الذكر، ص143.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2015، ص66.

ج - التكوين السلوكي: يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في التحلي عن أنماط سلوك سلبية.<sup>1</sup>

د - التكوين للترقية: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها. كما تتضمن مهام ومسؤوليات جديدة التي من اجلها يرقى العمال وهذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.<sup>2</sup>

هـ - التكوين الإنعاشي (الإعلامي): ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

#### 4-التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين وهما:<sup>3</sup>

أ - التكوين النظري: ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.

ب - التكوين العملي: ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وامكانيات المتكون ، أو يكون عملاً متكاملًا يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

التكوين من حيث عدد المتكونين : وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Hughes,A and Mussung,K.Designing effective employee Training Programs,Training for Quality,Vol5 ,N02 ,1993,p52.

<sup>2</sup>صلاح عودة سعيد، ادارة الافراد، الدار الجامعية،طرابلس،1994،ص240-247.

<sup>3</sup>محمد فالح صالح،ادارة الموارد البشرية،عرض و تحليل،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،ص105-109.

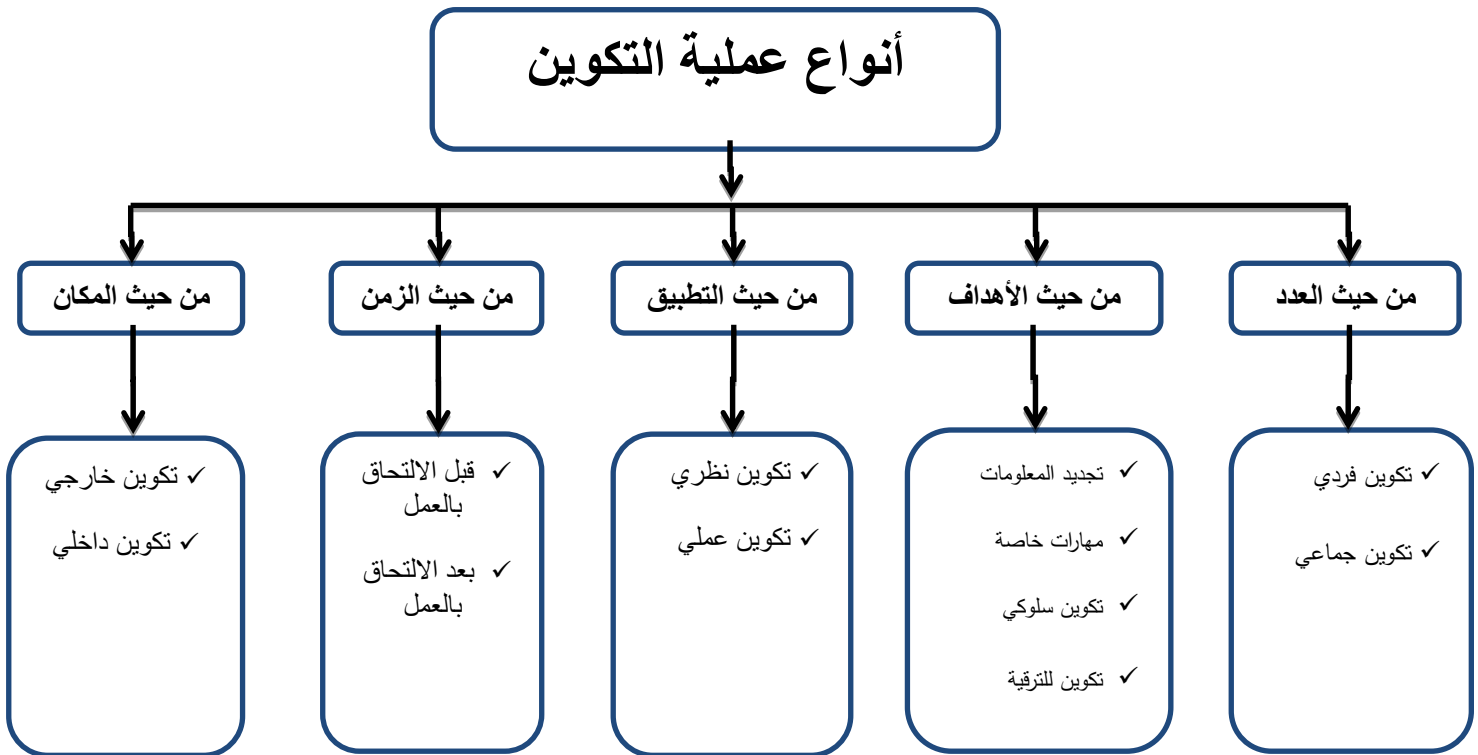
<sup>4</sup>خضير كاظم محمود،ياسين كاسب الخرشنة،ادارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،ط1،2007،ص143.

أ. التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك.

ب. التكوين الجماعي: وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

ويمكن جمع أنواع التكوين في الشكل التالي:

الشكل رقم(2) : أنواع العملية التكوينية



المصدر : من اعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

## الفرع الثالث: محددات التكوين:

تعمل الكثير من المتغيرات والعوامل المحيطة بالمؤسسة على التحكم في إجراء عملية التدريب, حيث تعمل تلك المحددات على التأثير في عملية التدريب من عدة نواحي تتعلق بنوعية التدريب وكثافته وجودته وزمنه ومكانه وسوف نعرض هذا فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1. المحددات البيئية:

تشمل كل أبعاد البيئة الخارجية من تنوع وعدم التجانس، والاستقرار البيئي، حيث أن لهذه الأبعاد تأثير على حجم التكوين الفعلي المقدم من طرف المؤسسة، يساهم استقرار البيئة والتنوع وعدم التجانس في زيادة مقدار التكوين، تحتاج هذه الظروف إلى برامج رسمية للتكوين سواء للعمال الجدد والقدامى. نظرا للمنافسة والتطور التكنولوجي فإن المؤسسات مجبرة على تجديد مهارات ومعارف العمال.

## 2. المحددات التنظيمية:

تشمل المحددات التنظيمية كل من الهيكل التنظيمي والقوة المالية للمؤسسة، تكمن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتكوين في درجة المركزية حيث أنه كلما زادت اللامركزية زاد الأفراد الذين لهم سلطة اتخاذ القرار وبالتالي زيادة الحاجة للتكوين لتحديد المعارف والمهارات. أما القوة المالية فتلعب دور مهم في إنجاح التكوين، حيث أن تنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار للمؤسسة ومنه كلما كانت القوة المالية للمؤسسة كبيرة كلما زاد الإنفاق على التكوين أي زيادة جودة وفاعلية أداء الأفراد.

## 3. العوامل والظروف داخل المؤسسة:

الظروف الداخلية تؤثر على عملية اختيار أنشطة التكوين وكيفية توزيعه على أقسام ووحدات المؤسسة، كما أن لمكانة الموارد البشرية في المؤسسة دور في اختيار اتجاه التكوين داخلي أو خارجي.

<sup>1</sup>عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع،الاردن،ط1،2012،ص91.

## المطلب الثالث : ماهية نظام التكوين:

لتحقيق أهداف التكوين يجب الوصول إلى تصور واضح لسياسة تكوينية خاصة بالمؤسسة، يجب أن يكون تخطيط وتنفيذ ومراقبة برامج التكوين وفق أسس علمية ومنهجية، لذلك يجب إتباع نظام تكويني يبنى على دراسات علمية سليمة وحديثة. تمر عملية التكوين بمجموعة من المراحل التي تتخللها بعض المعوقات التي تصعب تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسة.<sup>1</sup>

الفرع الأول: نظام التكوين، مكوناته و شروط فعاليته:<sup>2</sup>

عند ربط مفهوم النظام بالتكوين يتضح أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، حيث يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة، كل عنصر له دور مهم في دوران النظام للوصول لأقصى درجات فعاليته. نظام التكوين.

تعتبر المؤسسة نظاما متكاملًا يؤدي مهمة محددة للوصول إلى هدف محدد، حيث يتكون من عدة أنظمة فرعية مرتبطة ومتداخلة ببعضها البعض، فمثلا نجد نظام التمويل، نظام الإنتاج، نظام التسويق... ، توجد علاقة تربط هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، أي توجد علاقات تبادلية وتفاعل مستمر بينها للوصول إلى النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة أي النظام الكلي.

ويمكن تعريف النظام أنه الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو الأجزاء حيث تشكل في مجموعها تركيبا كلياً موحداً .  
1التكوين باعتباره نظام له مجموعة من الخصائص الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان فعاليته، وأهمها:<sup>3</sup>

- نظام التكوين هو نظام فرعي لنظام أكبر هو نظام تسيير الموارد البشرية

- نظام التكوين هو نظام متكامل كل مرحلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمراحل الأخرى، أي كفاءة النظام تتوقف على كفاءة كل

مرحلة

<sup>1</sup>صديني احمد ،دريسي يوسف،دور التكوين في تحسين اداء الافراد في المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير،تلمسان،2015/2014،ص20.

<sup>2</sup>فؤاد الشيخ، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني،الاردن،ط5،1995،ص55.

<sup>3</sup>حسين الدوري، نظريات التطوير و التنمية الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية،الاردن،1980،ص26.

- نظام التكوين متكامل من حيث النتائج المستهدفة، فهو يهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية من خلال تحسين مهارات الأفراد وتقويم سلوكهم.

مكونات نظام التكوين :

يعتبر نظام التكوين نظام معقد يتكون من عدة عناصر مترابطة، و لكل عنصر أهمية خاصة في نجاح نظام التكوين، فتأتي عناصر النظام كالآتي:

1. المدخلات: وهي المحرك الأساسي لنظام التكوين تدفعه إلى تحقيق أهداف النظام، وتنقسم بدورها الى :

أ ( المدخلات الإنسانية: <sup>1</sup>

تتكون من جميع الأفراد اللذين يشتركون في عملية التكوين من إداريين وفنيين، فيختلف الأفراد باختلاف برامج التكوين التي يشتركون فيها، أي حسب نوعية البرامج وأهدافها ووسائلها. المتكويين يمكن أن يكونوا مديرين، رؤساء أقسام، موظفين تنفيذيين، عمال قدامى أو جدد، يخضعون لبرامج التكوين إما للحصول على الترقية أو النقل، أو لتحسين الأداء وتنمية القدرات، أو لتجديد المعارف. أما المكونون فيكونوا إما إطارات ذات الكفاءة العالية من داخل المؤسسة أو مختصون في التكوين من خارجها.

ب ( المدخلات المادية:

وتشمل مختلف الادوات التكوينية المتمثلة في الأموال، المعدات، والتجهيزات التي تستخدم في عمليات التكوين، من آلات ومباني.

ت ( المدخلات المعنوية" المعلومات " :

وتشمل على البيانات الخاصة بالمؤسسة، والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، وكذلك المعلومات الخاصة بالظروف والأوضاع المحيطة بالنظام . من ومن خلال اعتمادنا هذه المدخلات الثلاثة تنطلق عمليات التكوين للحصول على المخرجات والنتائج المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح باقي، مرجع سابق الذكر، ص32.



2. العمليات:

تأتي مرحلة العمليات في المرتبة الثانية من نظام التكوين بعد المدخلات، و تتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات للوصول للأهداف المسطرة.

3. المخرجات:

تتمثل في الإنجازات المحققة من عمليات التكوين، تشمل اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات الجيدة ويمكن تقسيم المخرجات كالآتي:<sup>1</sup>

أ) المخرجات الإنسانية:

تتمثل في الأفراد الذين مروا وخرجوا من العملية التكوينية حيث اكتسبوا مهارات ومعارف جديدة وتم تعديل سلوكهم وفق قوانين سياسة المؤسسة لتحقيق الأداء المطلوب والأهداف المسطرة.

ب) المخرجات المادية:

تتمثل في أداء الأفراد بعد التكوين وتظهر فعاليتها في الأداء والإنتاج، توفير الوقت والجهد، تخفيض التكاليف وحوادث العمل.

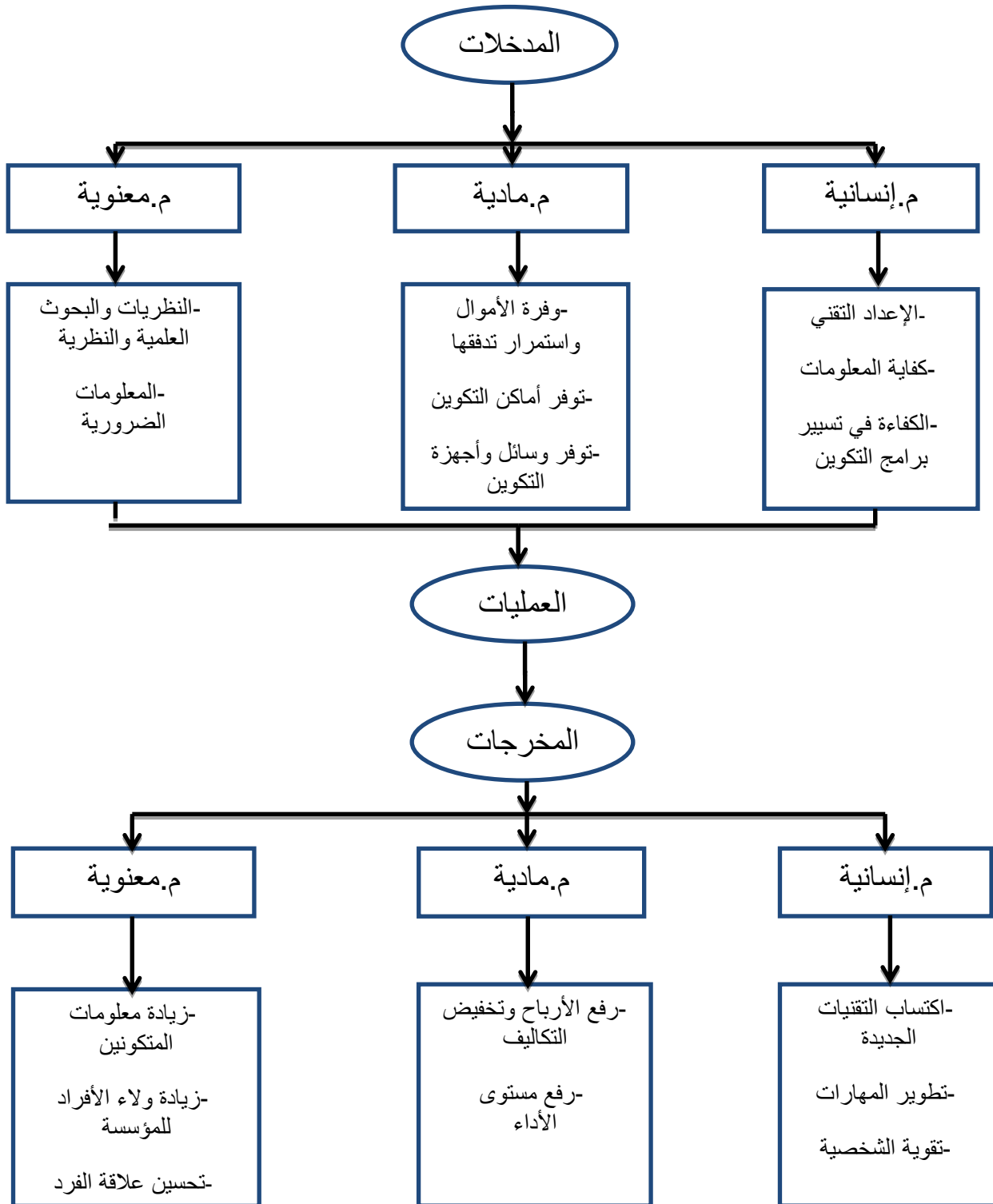
ج) المخرجات المعنوية "المعلومات":

تتمثل في تحسين، تجديد، و تطوير معلومات المتكويين من خلال زيادة مستوى فهمهم ووعيهم بما يدور من مشاكل في المؤسسة، وزيادة ولائهم لها، و تغيير وتحسين وجهة نظرهم وعلاقتهم بالعمل.

ويمكننا ان نلخص نظام التكوين في الشكل التالي :

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص32.

الشكل رقم(3):مكونات نظام التكوين



المصدر :حسين يرقى، " أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية"، جامعة الجزائر، 1996 ، ص48 .

- شروط فعالية نظام التكوين:

- البساطة : استخدام أكثر من طريقة لإلقاء التدريب حتى تتناسب مع الموضوع ومع المتدربين وتكمن أيضا في وضوح و سهولة برامج التكوين، حيث توجد علاقة بين البساطة والفاعلية.

- المرونة : تكمن في قدرة نظام التكوين على التكيف مع التغيرات المختلفة والظروف الطارئة ؛ ويجب معرفة مستوى من يتدرب ومعرفة خلفية عنه حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها، إن معرفة خصائص المتدرب و سلوكياته و تصرفاته سيساعد على تحديد البرنامج التدريبي الملائم له.

-الثقة : يجب استخدام حوافز للمتدربين لإثارة دافعيتهم للتعلم، حيث أن وجود حوافز تشجع المتدربين على بذل الجهد من أجل الاستيعاب و الاستفادة من الدروس التدريبية وخاصة إذا اقترنت نتائج التدريب بالترقية، فتظهر في قبول الأفراد لبرامج التكوين وتمائل العمليات والتنسيق في النتائج.

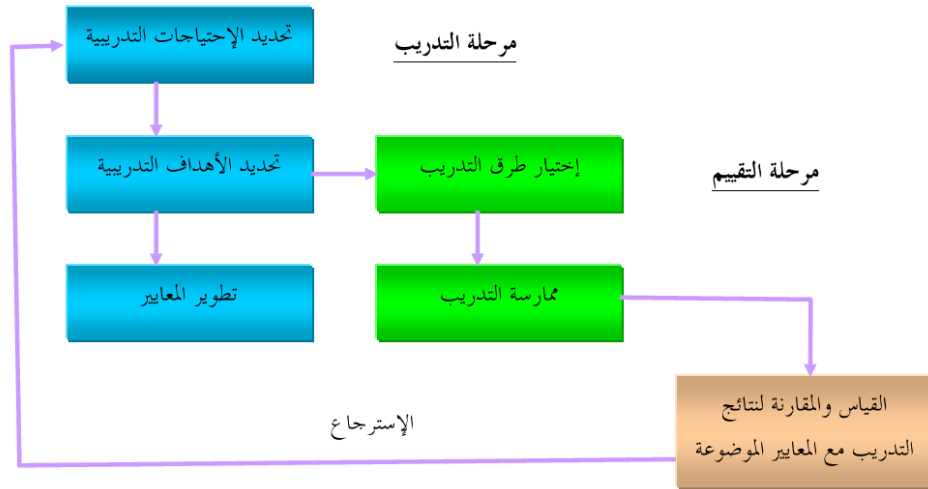
-الاقتصاد : تظهر في الميزانية الموضوعة للتكوين وحسن توزيع الإنفاق حسب حاجات

التكوين والأولية.

الفرع الثاني:مراحل التكوين(التدريب).

إن العملية التكوينية تتم من خلال مراحل متتالية من أجل الوصول إلى هدف رفع قدرات ومهارات الأفراد، و الشكل التالي يلخص لنا أهم مراحل التكوين :

الشكل رقم(4) : مراحل التدريب



المصدر: فوزي شعبان مكور -إدارة الصيانة و الأمن الصناعي - ص115

1- المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التدريبية: ففي هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحليل هيكل القوى البشرية لديها من خلال تحديد حجم المهارات الحالية والمستقبلية ثم تحديد الحجم المطلوب منها ومن ثم تحديد فجوة المهارات, وذلك بالاستناد إلى تحليل المهارات الذي يعتمد على حصر ما تمتلكه المنظمة من مهارات مختلفة سواء كانت فنية أو إدارية ومن ثم تحدد المهارات التي يتم توفيرها من خارج المنظمة وتلك التي يتم توفيرها من داخلها من خلال تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة. و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب, و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

ويتم الوصول إلى تحديد الإحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل وضعية واتجاه مجموعة من المؤشرات التي تتمثل فيما يلي:

الإنتاجية: يعتبر مستوى الإنتاجية مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب فانخفاض الإنتاجية عن ما هو سائد في الصناعة دلالة على انخفاض مستوى الأداء وبالتالي انخفاض في القدرات والمهارات لدى الأفراد مما تظهر الحاجة إلى التدريب بهدف رفع مهاراتهم وقدراتهم, كما يفيد أيضا الاتجاه العام لمعدل الإنتاجية فإذا كان في انخفاض مستمر فذلك يدل على ضرورة اللجوء إلى التدريب والعكس إذا كان في حالة ارتفاع.

التكاليف: كذلك تعتبر تكاليف الإنتاج مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب فارتفاع هذه التكاليف قد يكون نتيجة انخفاض القدرات والمهارات لدى الأفراد التي تؤدي إلى انخفاض سرعة الأداء مؤديا بذلك إلى ارتفاع التكاليف الوحودية. مما يتطلب تدريب الأفراد قصد تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة عالية.

ضعف الرقابة على المواد: حيث أن انخفاض القدرات والمهارات لدى المشرفين ورؤساء الأقسام أو المهندسين ومراقبي الجودة يؤدي إلى ضعف الرقابة عن المواد ما يظهر الحاجة إلى التدريب.

انخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم: هذا ما يظهر مستوى أداء الأفراد, حيث أن انخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعدم هو نتيجة انخفاض خبرة ومهارة الأفراد , بحيث يكونوا بحاجة إلى معارف وخبرات جديدة يمكن تزويدهم بها عن طريق التدريب. ولهذا تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة انخفاض الجودة وزيادة معدلات التلف والعدم.

عدم التوزيع العادل في العمالة بين الأقسام والوظائف وظهور الصراعات مع الإدارة: عادة ما تظهر في المنظمة سوء توزيع في العمالة حيث نجد في بعض الأقسام فائض في العمالة وفي المقابل توجد أقسام أخرى بها عجز هذا ما يتطلب إعادة توزيع تلك العمالة بشكل مناسب وذلك من خلال نقل العمال من الأقسام ذات الفائض إلى الأقسام ذات النقص وهذا النقل يتطلب إعادة تدريب العمال الذين سيتم نقلهم حيث يتم تدريبهم على الوظائف الجديدة. كما أن ظهور الصراعات و السلوكيات السلبية وكثرة الشكاوي دليل على وجود اتجاهات و ميولات مناهضة للإدارة وأهداف المنظمة ولتعديل تلك الاتجاهات يتطلب الأمر تغير في مفاهيم وميولات الأفراد من خلال إقناع الأفراد باتجاهات الإدارة واستراتيجياتها.

التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعدها: حيث قد يؤدي انخفاض مهارة الأفراد إلى التأخير في الإنتاج بسبب عدم تمكنهم من إنجاز مهامهم بفاعلية.

ارتفاع معدل حوادث العمل: وهذا نتيجة عدم المعرفة بقواعد السلامة والأمن وعدم المعرفة بتقنيات العمل ,هذا ما يعرض الأفراد إلى حوادث العمل ولذلك تظهر الحاجة ملحة إلى تدريبهم وتعريفهم بقواعد السلامة والأمن الصناعي.

ظهور تغيرات وتطورات خارجية وداخلية: حيث أن حدوث تغيرات في السياسات والأنشطة للمنظمة أو توسيعها يؤدي إلى تغير خصائص ومتطلبات العمل بها, هذا ما يحتاج إلى قدرات ومهارات جديدة ممكن أن يحصل عليها الأفراد من خلال التدريب. كما

أن التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على الأفراد الإطلاع عليها من أجل تحديد مهاراتهم وتكييفها مع التغيرات لأن تلك التطورات كذلك تؤثر على طبيعة العمل وهذا يكون من المهم جدا تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم حسب تلك التطورات حتى تكون لهم القدرة على الابتكار.

كما يمكن أن تكون الظواهر التالية نتيجة نقص التدريب ومنها كثرة عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات وضعف الانضباط , ارتفاع معدل دوران العمل ، ارتفاع نسبة الغياب.

إن المؤشرات السابق ذكرها هي التي تحدد مدى الحاجة إلى التدريب من عدمها حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المادية والمالية والمعرفية والبشرية, والتي تبني على أساس مستوى أداء الفرد ومستوى أداء المنظمة بالمقارنة مع ما هو مخطط ثم يتم تحديد الأهداف التدريبية والتي ينبغي أن تكون تصب في سد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد معايير تقييم التدريب وتطويرها والتي تكون أسس وقواعد توجه وتحدد العمل التدريبي.

## 2- المرحلة الثانية: مرحلة التدريب.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف والمعايير تأتي مرحلة التدريب والتي تشمل اختيار طرق التدريب ووضع البرامج المناسبة ثم ممارسة التدريب حيث يتم برمجة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي), وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توجيه موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة, التمارين, المناقشة), كما يتم تحديد المساعدات التدريجية, وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج , وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب. كما يتم تحديد أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات و الراحة و أزمته) كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته) و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

3- المرحلة الثالثة: التقييم.

بعد القيام بعملية التدريب وتلقين الدروس والمعارف للأفراد, يتم متابعة مدى نجاعة واستيعاب الأفراد للدروس من خلال إجراء امتحانات تجريبية , كما يتم أيضا متابعة عمل الأفراد وتقييم مدى استفادتهم من الحصص التدريبية في إنجاز عملهم لتكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة لتحديد الاحتياجات التدريبية من جديد واختبار مدى فعالية طرق التدريب من جهة أخرى وتحديد درجة الاعتمادية عليها. ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب, أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج فهناك تكامل بين الكفاءة وعمليات التقييم فكلما كانت عمليات التقييم موضوعية وفعالة زادت فعالية وكفاءة التدريب من جهة كما أنها تؤدي أيضا إلى تحسين وتطوير برامج التدريب من خلال أثر التغذية العكسية.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسة:<sup>1</sup>

من خلال استراتيجية التكوين يتضح لنا ان هناك مزايا يتم تحقيقها ولكن ذلك لا يمنعنا من ذكر مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتكوين في هذه المنظمات و بالتالي فإنها تعيق و تحد من تطبيق هذه الاستراتيجية وأهم هذه المعوقات:

- 1- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات التدريبية في جميع المستويات التنظيمية.
- 2- عدم وضوح الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة و التي تؤدي الى عدم وضوح الاهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها.
- 3- ضعف الثقة و الإيمان بالدور الاستراتيجي للتكوين و مدى اهميته .
- 4- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى دوائهم الوظيفية.
- 5- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات و هذا راجع الى ضعف نظامها المعلوماتي .

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تلمسان، 2014- 2015، ص104.

6- عدم توفر الأنظمة الداعمة لاستراتيجية التكوين , كنظم المعلومات و نظم الاتصال و الأنظمة التكنولوجية الحديثة .

7- ضعف نشاط تصميم و تحليل الوظائف في المؤسسة.

8- عدم توفر البيئة الثقافية المساندة و الداعمة لاستراتيجية التكوين.

وهناك معوقات أخرى تتمثل في: جمود القوانين والتشريعات التي تخص التكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة له وكذلك

ضعف التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية ونقص المدربين ذوي الخبرات و الكفاءات عالية.



## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين:

## المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي .

1. يعد الرضا الوظيفي اهم ظاهرة من مجموع الظواهر التي اعطيت لها اهمية كبيرة من قبل الباحثين و المفكرين و السلوكيين، حيث بدا الاهتمام به منذ اول مرة في المجال الصناعي و هو من الاتجاهات الخاصة بالعمل ،حيث ان المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الافراد في اداءهم لأعمالهم.

و رغم شيوع مصطلح الرضا الوظيفي و كثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة ، حيث انه احتل حيزا و اهمية واضحة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة ،و علم الادارة بصفة خاصة.<sup>1</sup>

## الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي:

و يمكننا تحديد مفهوم الرضا الوظيفي من خلال تعرضنا لبعض المداخل الواردة كالتالي .

- عرف " فاضل عباس " الرضا بانه : « ... درجة الاشباع التي تتحقق لدى الفرد ، و النابعة من حاجاته الاساسية، من مأكّل و مشروب و مسكن و حاجات الانتماء ،و الحاجة الى الاحترام ، و اخيرا حاجته الى تحقيق ذاته...»<sup>2</sup>.
- اما " فيكتور فروم " فعرف الرضا الوظيفي بانه « ... الاتجاهات المؤثرة على الافراد تجاه عملهم و ادوارهم المهنية .. »<sup>3</sup>.

- كما يرى "هوبك " ان : «الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق انني راض في وظيفتي»<sup>4</sup>.

من خلال كل هذه التعريفات نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجيات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها ،و يتحدد مفهوم الرضا الوظيفي وفقا لما يلي:

<sup>1</sup> مزيان التاج، الرضا الوظيفي و ابعاد جودة الخدمات في منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، تلمسان، 2013-2014، ص70.

<sup>2</sup> أحمد فاضل عباس الشنواني ، مفاهيم اساسية في ادارة الافراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص10.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص135.

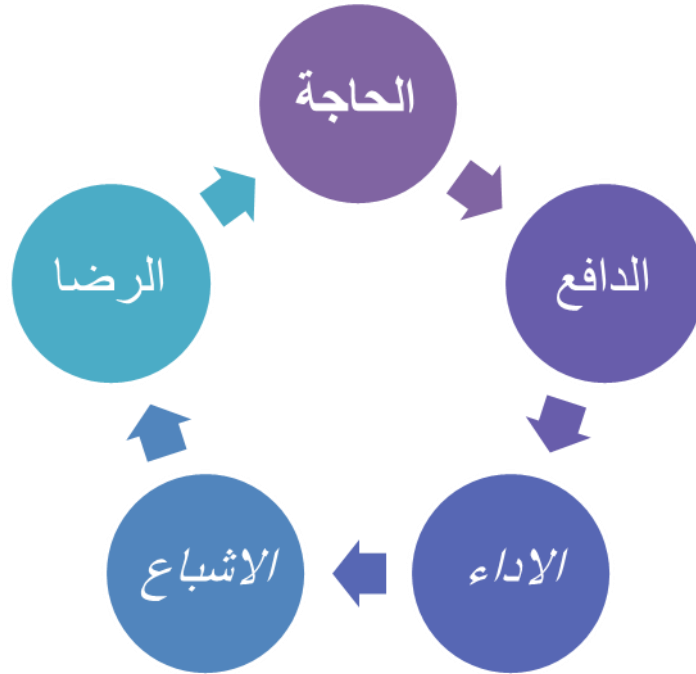
<sup>4</sup> محمد الصيرفي(أ)، السلوك الاداري، العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2008، ص131-132.

- مقدار الإشباع الفردي الذي يحصل عليه من خلال العمل الذي يقوم به.
  - مدى إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة و التي تؤدي به الى تحقيق الإشباع لتلبية الحاجات.
- فعندما يتوافق كل من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها نتحصل على الرضا الوظيفي، وعند غياب شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض وقد يؤدي الى ان يسلك سلوك غير مرغوب فيه إذن نتحصل على المعادلة التالية :

$$\text{درجة الإدراك لعدالة العوائد} \times \text{الرضا الوظيفي} = \text{درجة الإشباع}$$

عند تحديد مفهوم الرضا الوظيفي يتحتم علينا مسايرة العمليات المسببة للرضا الوظيفي وضرورة تقديم تلك الحاجات التي تولد الدافع نحو العمل، هذا الأخير الذي يوصل إلى الإشباع من خلال ما يتم اكتسابه من عوائد، و بالتالي يتحقق لنا الرضا ونوضح ذلك فيما يلي:

الشكل رقم (5) : العمليات المسببة للرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات

**الحاجات :** و تختلف من فرد لآخر وذلك لتعدد الحاجات وتباينها اذ ان كل فرد يرغب في إشباع حاجاته.

**الدافع :** و هو العنصر الذي تولده الحاجة فيتوجه الفرد نحو مصدر إشباع هذه الاخيرة .

**العمل :** يتجسد مبدئ الدافعية في الواقع العملي و من خلال العمل الذي يقوم به الفرد من خلال اعتقاده واقتناعه بأنها الوسيلة الوحيدة الذي يعتمد عليها لتلبية حاجاته.

**الإشباع :** و هي الحالة يبحث عنها و يصل اليها الفرد من خلال تأديته للعمل بالشكل الصحيح .

**الرضا :** يتولد هذا الاخير عن إشباع الحاجات من العمل الذي يقوم به الفرد بكفاءة و التي تجعله راضيا عن عمله، وعليه فان الحاجات والحوافز في شكل عملية متسلسلة تحدث ما يسمى بالرضا الوظيفي.

إن ضرورة التركيز و الاهتمام بالعنصر البشري و الى مدى اهميته و مكانته التي يحتلها في المؤسسة فهو بحاجة إلى كل ما يرفع من شأنه و يرضيه، سواء كان الأمر متعلق بظروف العمل أو ساعات العمل أو الأجر ...، أي كل متغير له تأثير مباشر أو غير مباشر عليه، وفي ذلك يتضح لنا أن الرضا الوظيفي العام يكتمل باكتمال الرضا الجزئي.

ينتج الرضا الوظيفي و هو متغير لجملة المشاعر التي تولدت لدى الفرد اتجاه عمله، و تكون في هذه الحالة درجة الرضا العام تعبر عن النتيجة النهائية لمجموعة درجات رضا الفرد عن مختلف جوانب عمله.

**الفرع الثالث : مدخل لدراسة الرضا الوظيفي و أهميته:**

1 - مدخل لدراسة الرضا الوظيفي :

نتداول في حياتنا العملية مفاهيم مهمة منها الإبداع في العمل والتي تعني الخلق و الابتكار لكل ما لم يكن موجود او جديد ، ويمكن أن نتوصل الى أن معظم المؤسسات المبدعة و التي تظهر من خلال الأفكار الحديثة التي تقدمها وهي التي لا تتعب أو تمل و هذا لتوفر الحوافز المدعمة للعاملين في المؤسسة و اشباع لحاجاتهم ليوصلها لمثل هذا الجديد.

ويتصل التفكير الاستراتيجي مع قدرة المؤسسة التربوية على وضع الحلول والخطوط المستقبلية للتطور والاهتمام بالعاملين في تلك المؤسسة وتحسين مستواهم (القريوتي، 259 ، 1997) و لقد اصبح موضوع الرضا الوظيفي متداولاً في التنظيمات والدراسات منذ البدء في التفكير بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات.

ويعتبر ايضا الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تطرق لها علم النفس العام وعلم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء، حيث اشار لها لوك في هذا الصدد ، حتى عام 1976 فقد ظهرت أكثر من ثلاث آلاف مقالة وبحوث في هذا الموضوع الى غاية (1979).

كوظيفة إنسانية والتي تعتبر سبب وجود الإنسان فهو يتعلم ويكتسب المهارات ويطورها وينمي قدراته على أداء العمليات من خلال العمل.

## 2 - أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي احدى الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس و الباحثين و ذلك لان جل الافراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و عليه لا يمكن اهمال مكانة الرضا الوظيفي لديهم ودوره في حياتهم الشخصية و المهنية ، كما تبين ان هناك وجهة نظر بعض الباحثين مفادها ان الافراد الذين يشعرون بالرضا و السعادة في العمل هم أكثر انتاجية ،لذلك نجد ان هناك علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل و الانتاجية مما يترتب عليه عوائد على المؤسسة و العاملين.<sup>1</sup>

ومن بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1 - رفع الروح المعنوية للعاملين ، التي تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي ، كذلك تقليص و انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.

2 - زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن مستوى الرضا عن العمل أن يساهم بقدر كبير في زيادة فعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> جيلارد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص213-214.  
<sup>2</sup> محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الافراد بالدفاع المدني و مدى رضاهم عنها-دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني-،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،السعودية،2006،ص38-39.

3- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، و الذي يؤدي بدوره للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل وهذا الاخير هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية و غيرها.

### المطلب الثاني: الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي:

#### الفرع الأول : المتغيرات و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه. ومهما اختلفت العوامل وسادت فانه سيبقى لكل واحد منها درجة في التأثير على الرضا الوظيفي، ويتوقف ذلك على دور تأدية المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بهدف الوصول إلى الهدف المنشود الا و هو هدف البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

#### أ. العوامل التنظيمية:

- **نظام العوائد :** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع عمالها مقابل ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.<sup>2</sup>
- **الأجر :** إذا اعتمد هذا الاخير على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل جد ضروري لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكننا إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه من عمل.<sup>3</sup>
- **الحوافز :** " الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء " ، و قد اتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء وكذلك تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> برباح محمد الامين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية-،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير،الملحق الجامعية مغنية،تلمسان،2015-2016،ص7.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز-،دكتراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر،الجزائر،2005،ص198.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة للأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية،بيروت،لبنان،1983،ص154.

<sup>4</sup> زكي حنوش،الحوافز و التنمية الشاملة، مجلة الادارة العامة،العدد47،لشهر سبتمبر و أكتوبر،حلب،سوريا،1985،ص86.

➤ الترقية : يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها

"ان لفرص الترقية علاقة وطيدة بالرضا إذ انها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما

تبين أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة و المثلى لتنمية قدرات العامل، إذ اشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة

طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

#### • السياسات التسييرية:

➤ نمط الإشراف : يعتبر هذا النوع من الانماط كعائد للعمال فيدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوك

العاملين والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية.

فان معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة جد قوية بين نمط الإشراف ورضا العاملين،

وكذلك معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤوسيتهم وكيفية التأثير عليهم لبلوغ الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة

الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، ومعظم التجارب اكدت أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي

القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة

والتعاون و غيرها ، في حدود الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

➤ قيم وأهداف المنظمة : اذ كلما احس الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة

للمجتمع تولد عن ذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والمثابرة.<sup>3</sup>

➤ سياسة المنظمة : وهنا نعني وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل اذ توضح التصرفات وتسلسلها

بشكل يسير العمل ولا يعيق تقدمه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك

بالأحرى ضمان نسبي للرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

#### • ظروف العمل:

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره،ص147.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،مصر،2005،ص48.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،مصر،2003،ص235.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور،مرجع سبق ذكره،ص151.

➤ ظروف العمل المادية : بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ نشأة علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) إذ أجرى حولها الكثير من الباحثين و المفكرين تجارب وبحوث في شتى أقطار العالم، و ذلك لما لعبه المحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل اتجاه هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وبالرغم من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فانها تؤثر بشكل خاص على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

➤ الظروف الاجتماعية (جماعة العمل) : يطلق هذا الاصطلاح الذي يشير الى الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس لإشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة<sup>2</sup>. و يشير جمال الدين محمد المرسي الى مدى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على أداء الافراد والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

➤ محتوى العمل : و يقصد بمحتوى العمل مجموع المضامين و كذلك المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا هو الحال بالنسبة لجميع المهام ، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل اتجاه عمله وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه .واعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دور فعال في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، و إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية<sup>4</sup>:

● الإثراء الوظيفي : إن هذا المدخل يفرض على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وايضا درجة سيطرة الفرد على ما يقوم به من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض مستمر من السلطة للعاملين .

● التكبير الوظيفي : باعتبارنا أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يقومون به من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم (الروتين) ،اذن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.

<sup>1</sup> المرجع السابق،ص151.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي ،أحمد ابراهيم عبد الهادي،السلوك التنظيمي،مكتب عربي حديث ،الاسكندرية،مصر،ط10،2003،ص203.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمان ادريس،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2002،ص66.

<sup>4</sup> جلال ابراهيم العبد، نهال فريد مصطفى ،ادارة اللوجستيات ،دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،ط1،2003،ص163-166.

● التدوير الوظيفي : يتضمن هذا العنصر تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب لزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

➤ ساعات العمل (برنامج العمل) : يختلف وقت العمل من فرد لآخر ، فهناك من يفضل العمل نهارا واخرون يفضلونه ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا . و عليه نرى ان للتفضيلات الساعية للعمل آثار بالغ الأهمية على رضا العاملين و حتى إن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء ذو هدف ايجابي للحفاظ على نمط جيد للأداء، و ذلك لما لها من تأثير إيجابي على نفسية الفرد وعضويته.

ب . **العوامل الذاتية** : أظهرت عدة دراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أفراد بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى

الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات نذكر ما يلي:



● احترام الذات : كلما كان هناك ميول لدى أفراد المنظمة للاعتدال بالرأي واحترام الذات والرفع من قيمتها وقدرها كلما كان أقربنا إلى الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لأولئك الأشخاص الذين يشعرون بالتقليل في قيمتهم وقدرهم فانهم غالبا ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.<sup>1</sup>

● تحمل الضغوط : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط التي يواجهها في مكان العمل، و ساهم في تحسين تصرفه في التعامل والتكيف مع هذه الوضعيات السلبية كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الذين تضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فانهم غالبا ما يفقدوا رضاهم الوظيفي.<sup>2</sup>

● المكانة الاجتماعية : تعد المكانة الاجتماعية للعامل أو تدرجه في السلم الوظيفي بمثابة تدعيم لرضاه وتعزيز لشعوره، في حين تدهور او انحطاط هذه المكانة غالبا ما يؤدي به إلى الاستياء وعدم الرضا.<sup>3</sup>

● الرضا العام عن الحياة : يغلب هذا النوع من الاحساس على الأفراد السعداء في حياتهم فيظهر في كونهم سعداء في وظائفهم، أما التمساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الذين يعانون من تقلبات اتجاه مجتمعهم فانهم عادة ما ينقلون هذه التماساء إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.<sup>4</sup>

ويمكننا تلخيص وتدعيم محمل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول الموالي:

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص157.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص243.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص157.

<sup>4</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص204.

الجدول رقم(1) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين			
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعامل
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. *نظرة المجتمع للموظف. *الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي). *إختلاف الجنسية. *البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.	*مدة و توقيت العمل. *ظروف العمل المادية. *أساليب العمل. *الإجراءات القانونية للعمل. *نظم الاتصال. *متمط القيادة و الإشراف.	من حيث أداء العامل للوظيفة : *الشعور بالإنجاز. *الأجر و الحوافز. *فرص الترقية. *الشعور بالأمن الوظيفي. *العلاقات مع الآخرين.	*عامل السن. *الأقدمية في العمل. *نوع الجنس. *المستوى التعليمي. *أهمية العمل للعامل. *شخصية العامل (اتجاهاته ، قيمه، معتقداته، وطموحه).
		من حيث طبيعة تصميم الوظيفة: *درجة تكبير الوظيفة. *درجة إثراء الوظيفة. *السيطرة على الوظيفة. *طبيعة الوظيفة. *المشاركة في اتخاذ القرار. *المستوى التنظيمي للوظيفة.	

المصدر: نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره، ص192

الفرع الثاني :أسباب تحقيق الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل الى قسمين : مسببات خاصة بالتنظيم، و مسببات خاصة بالفرد ذاته.

1. المسببات التنظيمية للرضا:

من خلال دراستنا و على ضوء ما سبق يمكن القول ان هناك بعض العوامل او المسببات التي يمكن ان تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، اهمها ما يلي:<sup>1</sup>

أ. **نظام العوائد** : مثل الحوافز، و المكافآت، و الترقية، اذ يشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر الكافي و المناسب، و كذلك بالشكل العادل.

ب. **الإشراف** : ان الإدراك لدى الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن وظيفته، وفي هذه الحالة يعتمد على مدى قوة ادراك الفرد و وجهة نظره عن عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته و رعايته لهم.

ت . **سياسات المنظمة** : و هنا تشير الى وجود انظمة عمل و لوائح، و اجراءات، و قواعد تنظيمية للعمل و التي توضح التصرفات القائمة و تسلسلها بشكل يسهل سيرورة العمل و لا يعيقه.

ث . **تصميم العمل** : عندما يكون للعمل تصميم صحيح و سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الاهمية، الاستقلال و توافر معلومات كاملة فسوف يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

ج. **ظروف عمل جيدة** : كلما كانت ظروف العمل المادية ملائمة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من بين هذه الظروف ما يدور حول الاضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة و غيرها.<sup>2</sup>

ح. **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية** : وتعني اللامركزية هنا إعطاء الحق لكامل الأفراد في اتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، و يسمح للأفراد بالمشاركة بجزئية في ابداء رأيهم و اتخاذ القرارات فإن هذا ما يشعرونهم بالرضا، ويرجع هذا الشعور أو الاعتقاد بمدى استطاعتهم في التأثير على المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> برياح محمد الامين ،موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية-، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، الملحق الجامعية مغنية، تلمسان، 2015-2016، ص56.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان ،مرجع سبق ذكره، ص202.

<sup>3</sup> حسن راوية، ادارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-،الدار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2001، ص181.

خ. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما تولد هناك شعور قوي لدى الأفراد بانهم يقومون بالأعمال التي تثير معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، و نجد هنا مراكز التقييم التي تنشئها بعض الشركات تساهم في ذلك.

د . تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد : إذ أن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان روتينيا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.<sup>1</sup>

## 2. المسببات الشخصية للرضا:

من خلال ما توصلت له بعض الدراسات فان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، حيث انه يوجد اناس بطبيعتهم و شخصيتهم اقرب الى الرضا او الاستياء، و من اهم هذه المسببات مايلي:<sup>2</sup>

أ . احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الافراد بالاعتداد برايه، و احترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل . اما بالنسبة لأولئك الاشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم او عدم الاعتداد بالذات فانهم في اغلب الاوقات ما يكونون غير راضين عن عملهم .

ب . تحمل الضغوط : كلما كان الفرد مرنا او قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كلما كان اكثر رضا، و اما اولئك الذين ينفرون بسرعة و ينهارون عند مواجهتهم للعقبات فانهم عادة ما يكونون مستاءين و غير راضين.

ت . المكانة الاجتماعية : اذ كلما ارتفعت و ارتقت المكانة الاجتماعية، او الوظيفية او الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، اما اذا قلنا مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و ايضا الاقدمية زاد استياء الفرد.

ث . الرضا عن الحياة : يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم و هذا طبيعي، اما التعساء في حياتهم و الغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فانهم عادة ما تظهر عليهم ملامح هذه التعاسة في عملهم.

<sup>1</sup> جيرالد جرينجر ، روبرت بارون ، ادارة السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص213-214.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص263.

الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و كيفية قياسه و طرق زيادته :

ساعدت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات و من أبرز النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز هي النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و مما لاشك فيه ان هذه النظريات قد ارسى مبادئ هامة و اساليب فنية و افكارا ارتكزت على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض اهم هذه النظريات على النحو التالي :

**النظريات الكلاسيكية :** ما يلاحظ على هذه النظريات على أنها اهتمت بالإنتاج و الإنتاجية و أهملت الجانب الإنساني للعمل حيث عمدت إلى تطوير العمل الإداري و الزيادة في فعاليته . و ستعرض في هذا المطلب محاور المدخل الماركسي ، نظرية الإدارة العلمية "تايلور" ، التقسيمات الإدارية "فايول" ، النموذج المثالي للبيروقراطية "ماكس فيبر" و التنظيمات الإدارية "روبرت ميشلز".

أولا : المدخل الماركسي : اعتمدت الماركسية على ثلاثة مصادر فكرية هامة : الفلسفة الألمانية ، المثالية الاشتراكية الفرنسية و الإقتصاد السياسي الإنجليزي . و لقد تناول "كارل ماركس" التنظيمات العمالية من خلال تناوله لموضوع الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية ، و حتمية المجتمع الشيوعي ، حيث انه كان يرى أن الطبقة العمالية هي الشريحة ذات الأغلبية المالكة لقوة العمل ، و أن الطبقات البيروقراطية حسبته تشكل فئة اجتماعية و ليس تلك التي تحكمها طبقة برجوازية ذات الأقلية المالكة لوسائل الإنتاج ، و تسيطر على زمام السلطة ، و تستغل باقي الطبقات الأخرى . توجه "كارل ماركس" إلى أن الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات الإدارية هي توسيع دائرة التقسيم الطبقي و تدعيم الاستغلال ، وهي غير مرتبطة بصورة مباشرة لعملية الإنتاج ولا تشغل وضعا عضويا داخل البناء الاجتماعي ، و من ثمة فوجودها مؤقت و أن الأفراد سيشعرون بالرضا حين تحقق التنظيمات استقلاليتها و قوتها الكامنة و قوتها الكامنة في التخلص من البرجوازية .<sup>1</sup>

فسر "ماركس" و حلل العديد من الظواهر و المفاهيم الوظيفية (التنظيمات) من بينها :

\* **ظاهرة الاغتراب :** اذ يرى فيها ماركس ان التنظيمات البيروقراطية شكل من اشكال الاغتراب<sup>2</sup> ، اذ ارتكزت هذه الظاهرة على

مجموعة من الاسس تمثلت في :

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994، ص169.  
<sup>2</sup> السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، 2، مصر، 1977، ص39.

- تقسيم العمل

- تحليل مكونات الصراع بين العمال و الإدارة

- المركزية الديمقراطية في الإدارة

- إدارة الفرد الواحد

- التنظيم الاجتماعي للعمل

ثانيا : حركة الإدارة العلمية :ظهرت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الو.م.أ بداية القرن ال 20 حيث اعتبر " تايلور" رائد من رواد الإدارة العلمية و مؤسس هذه العملية , بحكم عمله في شركة لصناعة الحديد و الصلب, حيث تدرج مساره المهني من مراقب للعمال إلى ان اصبح رئيسا للمهندسين و قد نشر أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام 1911.

درس مشكلة تدني إنتاجية العامل , إذ تأكد من إمكانية زيادة و تحسين هذه الإنتاجية , بدأ التجارب في البحث عن أسباب

و كيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوزها و ذلك بتطبيق المنهج العلمي "البحث و التجريب". في ظل البيئة الفكرية و الاقتصادية و الاجتماعية ظهرت نظرية "الإدارة العلمية".

استندت نظرية الإدارة العلمية على مرتكزات و مضامين و دعائم فلسفية يمكننا حصرها في ما يلي:<sup>1</sup>

-استخدم الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات.

-اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية و سليمة.

-مبدأ التخصيص و تقسيم العمل ، حيث يعهد لكل عامل عملا محدد له و يدرب على أفضل طريقة لأدائه

" one best way".

-مبدأ التعاون (رفض الصراع) الذي كان بمثابة الحل الوحيد لفك الصراعات و النزاعات القائمة بين العمال و الادارة.

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون،مرجع سبق ذكره،صص34-35.

و من خلال هذا المدخل يتضح بأن أهم ما يشغل المؤسسة:

**الطاقة :** الحد الأقصى الذي يمكن للإنسان إنتاجه.

**السرعة :** الزمن الذي يستغرقه الفرد في إنجاز عمله.

**الاستمرارية :** قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل مجهود عضلي أكثر أثناء الشعور بالتعب.

في مجمل القول توصلنا الى ما توصل اليه "تايلور" اذ تهيأت الظروف المادية و التنظيمية هي التي تزيد من كفاءة العامل بأقل تكلفة مادية , و نتيجة لذلك نادى بتحليل العمل إلى عناصر و حركات بسيطة , بحيث يكون لكل حركة زمن معين لايجازها , و من ثمة ظهر العمل بالسلسلة , إذ يكافئ كل عامل بأجر إضافي عن عدد القطع المنجزة زيادة على غيره , كما توصل إلى أنه لا بد على العامل ان يهتم بالعمل من حيث الانجاز و التنفيذ من جهة , في حين تهتم الإدارة بصناعة و اتخاذ القرار , و تقدير كمية و نوعية العمل المطلوب , أي الاهتمام بالتخطيط و التنظيم و الرقابة من جهة اخرى.

#### النظريات السلوكية :

أولا : مدرسة العلاقات الإنسانية : ساعدت العلاقات الإنسانية منذ بدايتها في تطور و ظهور المدرسة السلوكية التي ركزت على كيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين , و أكدت على أهمية حاجات الفرد و أهدافه و توقعاته , و اقترنت هذه الحركة بالعالم الأسترالي " التون مايو" اين شرع رفقة زملائه بدراسات إبيقية طبقت اساليب البحث العلمي بجامعة "هارفارد", عرفت هذه الدراسات بدراسات مصنع **هاوثورن** الكتيك و ذلك بإجراء عدد من التجارب التي هدفت إلى معرفة تأثير الظروف المادية و المعنوية في زيادة الإنتاج و خلصت هذه الدراسات الى النتائج التالية:

- أن المنظمة نظام إجتماعي بالإضافة الى كونها نظام فني ، لأن العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره.<sup>1</sup>
- إن الحافز الإقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له الموظف ، فقد يلجأ الموظفون الى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة إذ هناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن نفسر على ضوءها.<sup>2</sup>
- إن أسلوب القيادة و الإشراف له تأثير أساسي في الروح المعنوية للموظفين و رغبتهم في العمل.<sup>3</sup>
- أن الإتصال بين الموظفين و الإدارة فيما بينهم لها أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك و توفير المعلومات لكل من الطرفين الموظفين و الإدارة.
- بناء على ما توصلت له نتائج حركة العلاقات الإنسانية ، و بالرغم من أنها تتوافق في غاياتها النهائية مع الدراسات التقليدية و خاصة حركة الإدارة العلمية ، و المتمثلة في رفع مستوى الإنتاج ، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية تختلف عن سابقتها كونها ترى أن إشباع حاجات الإنسان لا تقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط ، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان لإشباعها، لذلك لابد من التنظيم السليم و توفير فرص إشباعها للأفراد من خلال :
- تشجيع تكوين جماعات العمل .
- توفير القيادة الديمقراطية .
- تنمية الاتصال بين القيادة و الجماعات الاجتماعية المختلفة .
- النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين للعمل بالعوامل الاجتماعية و النفسية أكثر من العوامل الاقتصادية .
- الانتاجية الفردية تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية .
- الأنماط القيادية و الاتصالية تؤثر بشكل كبير في سلوك العامل .
- ضرورة تطوير الاتصالات الفعالة بين مختلف مستويات المنظمة ، و لاسيما الصاعدة على سبيل المثال المرؤوسين الى الرئيس، و ذلك لإتاحة الفرصة امام العاملين للمشاركة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص96.

<sup>2</sup> محمد علي ، علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص156.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر و الوزيع، عمان، 2003، ص61.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص62.



خلاصة لما درسناه فان حركة العلاقات الإنسانية كان لها الوزن للجانب الإنساني في العمل , فان "مايو" و زملاؤه افترضوا أن الفرد متكامل تحكمه بعض الاعتبارات السيكولوجية المعينة و ايضا يتصرف من خلال إلهام من مشاعره , كما ظهرت الحوافز المعنوية , المشاركة , التقدير , و الاهتمام , فجماعات العمل هي أداة لتحقيق الرضا و الإنتاجية .

ثانيا : نظرية القبول إذا كان " فيبر " أول من صاغ التصور السوسولوجي الأصلي للتنظيمات فإن "بيرنارد شيبستر" قد قاسمه هذه الصياغة , حيث كان ينظر "بيرنارد" إلى التنظيمات على أنها كيان أو نظام إجتماعي تعاوني , من الأفكار التي جاء بها "بيرنارد" ألا و هي قبول السلطة ، حيث أكد أن للعامل إرادة حرة لقبوله أو رفضه لأوامر الإدارة ، و أشار إلى دور التنظيمات الغير رسمية في المنظمة و اقترح بعض أدوار المدير الرئيسية في تسهيل الاتصالات و تحفيز الأفراد لبذل جهد أكبر <sup>1</sup> . كما يرى أن السلطة تعد عنصرا أساسيا في التنظيم <sup>2</sup> , و تنحصر في جانبين هما :

\*جانب ذاتي أو شخصي : يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة .

\*جانب موضوعي : يشير إلى طابع الاتصال الذي يفضلته تكون السلطة مقبولة .

لما كان الأمر و درجة قبوله ترتبط بالمأمور و تقديره ، فان ذلك اذا ما كان يتمتع بالسلطة أم لا ، فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه القرار النهائي سواء بقبول أو رفض الأمر, و ليس الأمر نفسه , و يتحقق قبول الاتصال حسب "بيرنارد" بوجود 4 شروط لا بد من توفرها ألا و هي : <sup>3</sup>

- تمكين الفرد من إدراك و فهم الاتصال .

- أن لا يتعارض و لا يختلف قرار الفرد مع هدف و غاية التنظيم وقت إصداره .

- التوفيق بين أهداف التنظيم و المصلحة الشخصية للفرد و اهتماماته العامة .

- أن يكون الاتصال فعالا او قادرا على الاستجابة لهذا الهدف ماديا و فكريا .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة-أصول و مفاهيم-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص135.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص148.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص148.

المدرسة الحديثة :

أولاً : نظرية النسق الاجتماعي : من أشهر رواد هذه النظرية "بارسونز" و دراسته التي أسهمت في نظرية التنظيم , و هو من الرواد الأوائل لهذه النظرية , إذ من الصعب إدراك آراءه و وجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري حيث أسقط و طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على دراسته في التنظيم . و على العموم فالتنظيم بحسب "بارسونز" يقوم على عدة متغيرات وظيفية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية و الخارجية للتنظيم و حتي يبلغ التنظيم أهدافه لا بد من وضوح الأهداف ذاتها و توفر الإجراءات اللازمة<sup>1</sup> ، و يؤكد "بارستونز" بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء ما ، و هذا الأخير بدوره يقوم على عدد من العناصر لها طابع وظيفي لكل منها دور في تكميل الطرف الآخر و هي :

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية ، و التي لها دور وظيفي هام يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم .
- دور و أهمية كل من الجماعة و التنظيم للمشاركة في الوظائف .
- يعتمد التنظيم على قادة و أفراد لهم مسؤوليات التوجيه في رسم السياسات التنظيمية و اتخاذ مختلف القرارات في حدود السلطة<sup>2</sup> .

يذهب "بارسونز" إلى تحديد 4 متطلبات وظيفية أساسية يجب على كل نسق أن يواجهها إذ ما أراد الاستمرار و هي : مطلب الموازنة و مطلب تحقيق الأهداف و يتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا و هما ذا طبيعة آلية ، و مطلب التكامل ثم مطلب الكمون و يعبران عن البيئة الداخلية للنسق<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعرفة، ط2، مصر، 1977، ص39.  
<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص148.  
<sup>3</sup> فاروق مداس، التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص21.

- مطلب الموازنة في التنظيم : و تعبر عنه مشكلة تسيير الموارد البشرية و المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم .
  - مطلب تحقيق الأهداف : يشير إلى حشد الموارد التنظيمية ما أجل تحقيق أهداف التنظيم .
  - مطلب التكامل : و يشير إلى العلاقات بين الوحدات .
  - مطلب الكمون : ويرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ، و يشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين توأمين ، مطلب تدعيم النمط ، و مطلب احتواء التوترات التنظيمية و استيعابها .
- بصفة موجزة يرى "بارستونز" إلى التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا ، بحيث ان المستوى العلوي يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط و وضع السياسات و إدارة بيئة التنظيم ، أما المستوى الإداري المتوسط فتكمن وظيفته في تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم في حين أن القاعدة تكون في عزلة عن البيئة .<sup>1</sup>

**ثانيا : القواعد البيروقراطية :** حاول "جولدنر" صياغة وضع إطار نظري بسيط لدراسة مختلف التنظيمات ، و ذلك ما أوضحه في كتابه الذي الفه و المعروف ب " أنماط البيروقراطية في الصناعة " . الذي يتمعن في أفكاره يلاحظ تأثره الشديد بأفكار "مرتون" و "سلزنيك" ، و ذلك من خلال الأفكار التي تضمنها المؤلف "جولدنر" في أنماط البيروقراطية ندرك تعريف هذه القواعد الأخيرة ، حيث عرفها على أنها مجموعة من القوانين و اللوائح و الإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري للتنظيم ، و قد وصل إلى أن هناك 3 أنواع من القواعد و هي : العقابية ، التمثيلية و الزائفة أو الكاذبة .<sup>2</sup>

- القواعد العقابية : و هي القواعد التي تنتج استجابة لضغط الإدارة أو العمال .<sup>3</sup>
- القواعد التمثيلية : فهي تنشأ من مشاركة كل أعضاء التنظيم أي تأسس بطريقة ديمقراطية .
- القواعد الزائفة : و هي التي تفرض على المؤسسة أو التنظيم من الخارج ، نتيجة هزات اجتماعية تناسب المؤسسة و تتعرض لها .

أثناء دراسة "جولدنر" للجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية وصل إلى ما يلي :

كلما كانت هذه القواعد واضحة و سليمة ، استطعنا إدراكها و فهمها مما يسهل علينا تطبيقها على أكمل و أحسن وجه و زادت درجة استيعابنا لها و إمكانية الدفاع عن أنفسنا و سلوكياتنا بالعودة إلى هذه القواعد ذاتها .

<sup>1</sup> جون و جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص39.

<sup>2</sup> السيد محمد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص92.

<sup>3</sup> عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص145.

وضوح القواعد , يفرز تقلص و تضائل علاقات السلطة و يقلل كذلك الخلاف و الصراع داخل التنظيم .

انطلاقا من الجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية , ذهب "جولدنر " إلى البحث عن الأبعاد الوظيفية , إذ كلما زادت درجة استيعاب و فهم القواعد البيروقراطية , كلما قل أداء أعضاء التنظيم , و كلما كانت القواعد البيروقراطية صارمة و دقيقة , قلت عملية المبادرة و الإبداع , أي استبدال عامل المهارة و زيادة الجوانب الآلية مما يؤدي إلى إقصاء الجوانب الشخصية و الإنسانية له , مع ما ينجز عليه من انغلاق التنظيم على ذاته و عدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث <sup>1</sup>.

**ثالثا : نظرية النظم:** شهد النصف الثاني من القرن الـ20 تطورا بارزا في الفكر الإداري و التنظيمي نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم , التي استحدثت من النظرة المستمدة من علم الأحياء , و الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه , و بالتالي فإن هذه النظرية تحاول دراسة النظام من خلال المفهوم الذي يقوم على أنه لا يمكن فهم أي شيء " فرد تنظيم , مشكلة ..."

تؤكد النظرية على أن المؤسسة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها , فهي تخضع لتأثيرات و تفاعلات حيث انما تظهر من خلال العناصر التي تتركز عليها المنظمة , و هذه العناصر هي كالتالي :

**المدخلات :** تمثل كافة حاجات المنظمة لممارسة نشاطاتها , كرؤوس الأموال , المواد الأولية , الأفراد , المعلومات , و القيم ... و تستمد المنظمة حاجياتها من بيئتها.

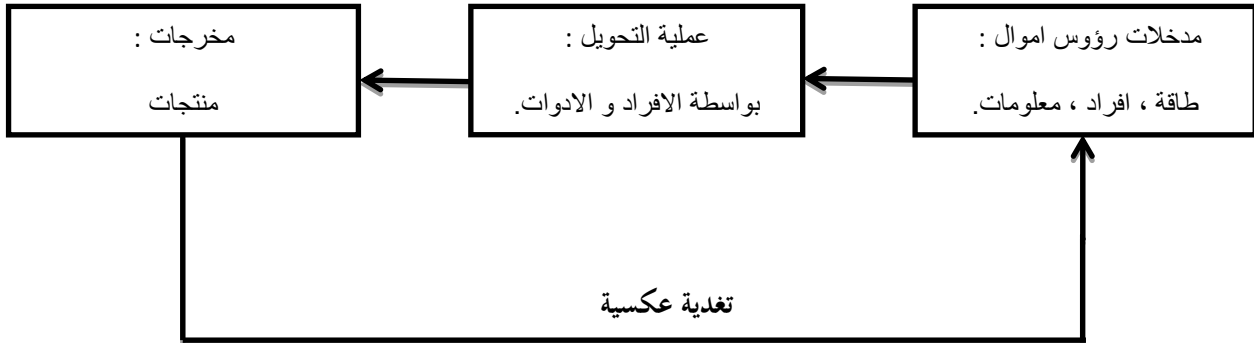
**عملية التحويل :** و هي العمليات التي تساهم في تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للاستعمال , و ذات قيمة مضافة .

**المخرجات :** و هي النتائج المحصل عليه من خلال عملية المعالجة , فتكون على شكل منتجات .

**التغذية العكسية :** و نعني بها مختلف عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات و البيئة المحيطة سواء كانت خارجية او داخلية , و التي تساعد المنظمة على تجديد و تصحيح طرق إنتاجها , بهدف التكيف و الاستمرار .

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق جبلي , علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث و المشكلات والموضوع و المنهج ,مرجع سبق ذكره,ص173.

الشكل رقم (6) : عناصر النظام



المصدر : من اعداد الباحث

### كيفية قياس الرضا الوظيفي:

لقد استخدمت العديد من الأساليب العلمية لقياس الرضا , وهي في الحقيقة أساليب لا تختلف عن المناهج المستخدمة لقياس الاتجاهات , و يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا :<sup>1</sup>

- **مقاييس موضوعية :** تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له , و يغلب عليها الطابع الموضوعي باستخدامه وحدات قياس موضوعية لدراسة سلوك الأفراد , و تفيد في التنبيه إلى مشكلات خاصة بالرضا , حيث أن هناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و متغيرات الغياب و ترك العمل ، و بالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمها أو التحكم فيهما.

أ - **مؤشرات الغياب :** عند الحديث عن الغياب يجب أن نستثني الحالات القاهرة التي تكون الظروف الطارئة سببا فيها , كالمريض او التعرض لحوادث طارئة ... , و لقياس معدل الغيابات تستخدم الطريقة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي- لدى اساتذة التعليم الثانوي-،دار الجمد للنشر و التوزيع،الاردن،عمان،2019،ص199.

<sup>2</sup> B.Clermont (1981), la gestion de R.H en éducation ,édition agence D'arc,canada,p.299.

العدد الكلي لأيام الغياب

1/ معدل الغياب الكلي =

العدد الكلي للعمال

مجموع أيام غياب الأفراد في فترة زمنية معينة

2/ معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة =

عدد أيام العمل في نفس الفترة × متوسط عدد الأفراد في نفس الفترة

• مجموع أيام التغيب للأفراد : هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

• عدد أيام العمل : هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية و الرسمية.

• متوسط عدد الأفراد : هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة و في اخرها.

و بإمكان المؤسسات الحصول على البيانات التي تتعلق بمعدلات الغياب في اوساط العمال باستخدام مقارنات بينها خلال فترات زمنية مختلفة<sup>1</sup>.

ب - مؤشرات ترك العمل: يمكن استخدامه بمحض الإرادة , أو ما يسمى بالاستقالة لقياس مستوى الرضا , على اعتبار أن بقاء العامل و تمسكه بوظيفته هو مؤشر عن ولاءه , و يحسب كالاتي :

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، لبنان، 1972، ص50.

S

معدل دوران العمل =

$$\frac{(Mot 0 + Mot 1)}{2}$$

S : عدد الأفراد الذين تركوا العمل .

Mot 0 : عدد الأفراد الذين تركوا العمل في أول الفترة .

Mot 1 : عدد الأفراد الذين تركوا العمل في اخر الفترة .

• **مقاييس ذاتية :** و تستخدم أساليب تقديرية ذاتية , باستفسار مشاعر الأفراد اتجاه العوامل المختلفة للعمل , أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم . حيث يستخدم عدة طرق و أساليب منها : طريقة الفواصل المستوية لتارستون، التدرج التجمعي لليكارث ، الوقائع الحرجة لهرزبرغ.

أ - طريقة التدرج التجمعي ( لليكارث ) : أو ما يعرف بالمقياس ذو السبع درجات و تتمثل في مجموعة من العبارات

حيث يطلب من الفرد وضع درجة الموافقة عليها مثل , هل أنت موافق على حسن استقبال المؤسسة ؟

موافق بشدة .

موافق إلى حد ما .

موافق .

محايد .

غير موافق .

غير موافق إلى حد ما .

غير موافق بشدة .

ب - طريقة تقسيم الحوافز (عناصر الرضا الوظيفي) :

تعتمد أساسا على مجموعة من الحوافز المادية أو المعنوية , بحيث يتم بناء الأسئلة على مجموع الحوافز التي يمكن أن تقدمها المؤسسة ، و سوف نستعرض أشهر طرق تقييم الحوافز التي قدمها الباحثون و المفكرون :

● معدلات القياس و الرد على الأسئلة : و من بين هذه الطرق نتطرق إلى ما يلي :<sup>1</sup>

- الأجندة الوصفية للعمل .
- المقياس العام للعمل .
- المقابلات الشخصية .
- طريقة الفواصل المستوية .
- طريقة الفروق ذات الدلالة .
- طريقة الوقائع الحرجة ل "هيرزبرغ" .

طرق زيادة الرضا الوظيفي :

و ذلك من خلال بعض البرامج التطبيقية و التي تتمثل في :

1. برنامج زيادة العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل
2. برنامج تحسين جودة العلاقات بين الموظفين و المدراء .
3. برنامج تحسين ظروف العمل الفيزيائية .
4. برنامج الموظف المميز .
5. برنامج زيادة شعور العدالة بالأجور .
6. برنامج زيادة الاستقلال الوظيفي .
7. برنامج زيادة حجم المسؤولية في العمل .

<sup>1</sup> جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي-لدى اساتذة التعليم الثانوي-، دار الجامد للتوزيع و النشر، الاردن، عمان، 2016، ص199.



8. برنامج تحسين المسارات الوظيفية .
9. برنامج تشجيع إعطاء الاقتراحات .
10. برنامج ساعات العمل المرنة .
11. برنامج زيادة الأمن الوظيفي .
12. برنامج التغذية الراجعة في العمل .
13. برنامج زيادة الشعور بالأهمية في العمل .
14. برنامج الإثراء الوظيفي .
15. برنامج تقليل التعارض بين متطلبات العمل و المسؤوليات العائلية .

### المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي و علاقته بالتكوين

#### الفرع الأول : نتائج الرضا الوظيفي :

حدد الباحثون و العلماء في مجال السلوك التنظيمي بعض النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ، بما في ذلك آثاره على الأداء و الغياب و دوران العمل :

- الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل : كلما زاد رضا الفرد عن عمله , زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل و قل احتمال تركه للعمل , و يميل دوران العمل إلى الانخفاض (أي علاقة عكسية)
- الرضا الوظيفي و معدل الغياب : حيث يعتبر الغياب عامل من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال و الرضا الوظيفي .
- الرضا الوظيفي و الإصابات : إن الإصابات و حوادث العمل هي بمثابة تعبير جزئي عن عدم رضا العامل بالعمل , و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة , و عدم الرغبة في العمل ذاته .

## الفرع الثاني : علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

تعتبر علاقة التكوين بالرضا أساس موضوع دراستنا و هي ما سنحاول الوصول اليه و تحليله من خلال الدراسة الميدانية لكن من حيث البعد النظري التحليلي تظهر العلاقة وثيقة جدا خاصة و انه من المهم جدا بالنسبة لبعض الموظفين اثبات كفاءتهم و قدرتهم على اداء العمل بطريقة أكثر فعالية او ديناميكية و بالتالي يتحقق هذا الامر من خلال التكوين ،الذي يخلق عند الموظف نوع من الاعتزاز و الافتخار بالذات الناتج عن حسن الاداء و بالتالي يترجم كرضا وظيفي و قناعة بما يقدمه لوظيفته .

و في هذا السياق نرى بأن العلاقة بين هذين العنصرين هي علاقة طردية بمعنى أن التأثير على التكوين و طريقته و محتواه لها دور كبير في تحقيق رضا الموظف عن وظيفته او عدم رضاه و بالتالي يتوجب على أي مؤسسة الاخذ بعين الاعتبار هاته العلاقة بجدية أكبر.

## خاتمة الفصل الأول :

كثر الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين نظرا لاعتباره من أهم الوظائف في المؤسسة الحديثة ، فهو ضروري لبناء قوة بشرية منتجة ، فنشاط التكوين يستهدف تنمية المهارات و المعارف لدى الموظفين لمواجهة الاحتياجات الحالية و المستقبلية التي تتطلبها المؤسسة.

التكوين هو نشاط مستمر و متغير حسب التغيرات الداخلية و الخارجية . فيجب أن تركز استراتيجية التكوين بالأخص على تحليل نقاط القوة و الضعف في سلوك الأفراد و تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة و على ضوء ما سبق يتم تصميم برنامج تكوين ذو فعالية يعمل على الرفع من مهارات و أداء العاملين وفق التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة .

فيما يخص دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي في مجالات العمل المختلفة فقد توصلنا إلى أنه موضوع هام و حساس جدا , كونه يتعلق بمشاعر و أحاسيس الفرد اتجاه العمل الذي يمارسه و العلاقة القائمة بين هذه الأحاسيس المؤثرة سلبا أو إيجابا على مستوى الرضا لديه من ناحية و العلاقة القائمة بين مستوى الرضا لديه و مستوى دافعيته للإنجاز و نوعية أداء من ناحية أخرى .



# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المطلب الأول : الدراسات:

إن موضوع التكوين ليس بالجديد، ولقد سبق وان درس من طرف عدة باحثين في هذا المجال ،ومن بين الدراسات

السابقة باللغة العربية التي اطلعنا عليها نذكر:

## الدراسة الأولى :

تطرت دراسة الطالب عارف بن ماطل الجريد الشراري من السنة الدراسية 2007/1428 في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية لموضوع مهم كان عنوانه " التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين -بشرطة منطقة الجوف- " و ذلك من خلال رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية , حيث تم طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف ؟

و على إثر هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من الفرضيات للإجابة على هذه الإشكالية و تمثلت في :

- ما مدى رضا العاملين بشركة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية ؟
- ما هي العلاقة بين الحوافز المطبقة على العاملين بشركة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين ؟

و قد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج تمثلت فيما يلي :

- أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشركة منطقة الجوف .
- هناك علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفي .

الدراسة الثانية

دراسة ايناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية 1428هـ/1429هـ، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة ام القرى بمكة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية و التخطيط.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي و المشرفات التربويات و التعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين، وكذلك الوقوف على علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و التي تشمل(الجنس، المؤهل التعليمي،التخصص،الحالة الاجتماعية).

وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج ومن اهمها:

- 1- ان كل من المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي
- 2- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بإبعاده و الالتزام التنظيمي
- 3-وجود اختلاف في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا لاختلاف التخصص العلمي، وتبعا لاختلاف الجنس فقد ارتفع مستوى الرضا عند الذكور أكثر منه عند الاناث.
- 4- وجود اختلاف في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للجنس و الذي ارتفع عند الذكور أكثر منه عند الاناث، وكذلك تبعا للمؤهل التعليمي فقد ارتفع مستوى الالتزام عند حملة الدكتوراه.

الدراسة الثالثة :

تطرق الباحث عمر بلخير جواد تحت عنوان " دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR " بالرمشي -تلمسان-، مذكرة ماجستير، بجامعة أبو بكر بلقايد 2008- 2009

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين؛

- رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء؛

- تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في كل دورة .

المنهجية : لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

-اختار منهجا وصفيا في الجزء النظري ،أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى:

الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم.

المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية.

#### الدراسة الرابعة :

دراسة بن يحي الشهري ،"الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية من أكاديمية نايف للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية.

تمحورت مشكلة الدراسة بشكل اساسي حول غموض الرضا الوظيفي لدى العاملين بجمارك منطقة الرياض و عدم الوعي بعلاقته

بإنتاجيتهم وانعكاسه على ادائهم والتي تسعى الدراسة للوقوف عليه ابراز اهميته من اجل مراعاة ذلك من قبل المعنيين و المهتمين

بهذا القطاع، فتناول فيه الباحث مفتشي الجمارك السعودية والمقدر ب 33 منفذ كل منها له امانة خاصة به، و في النهاية توصل

الباحث الى عدة نتائج تعد بمثابة الاجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة و التي تمثلت في :

-ماهي العوامل التي تؤثر على مستوياتها؟

-وما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية لديهم؟

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك رضا لذا الاناث اكثر من الرجال وقد اعزى الباحث ذلك الى ان العاملين الذكور مسؤولين مسؤولية مباشرة عن الالتزامات المادية في المجتمع مما يجعل رواتبهم اقل قدرا في الوفاء بالتزاماتهم، في حين نجد ان الاناث لا يترتب عليهن التزامات مالية مثل الذكور مما يجعلهن قادرات على الوفاء بالتزامات الخاصة بهن.

#### الدراسة الخامسة :

تطرت دراسة الطالب محمد الحسن التيجاني يوسف في مجال الموارد البشرية و ذلك في سنة 2008 بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لموضوع مهم و واسع تحت عنوان التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة و قد قام الباحث بطرح الإشكالية التالية :

- ما هو أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية ؟

و من خلال هذه الإشكالية قد عرض الفرضية التالية لحل هذه الإشكالية :

- ما مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة و بين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟

و خلصت دراسته إلى النتائج التالية :

- أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما .
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل .

#### الدراسة السادسة :

دراسة عبد العزيز نعمان 2008 علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية. تهدف هذه الدراسة الى قياس علاقة التكوين بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين الاتجاهات القيادات الادارية و افراد الادارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية ،اختيار المكونين ،تصميم



الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية وقد تكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في جامعة تعز و البالغ عددهم (240) موظفا و موظفة حيث يقسمون الى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الادارية، الامين العام و الامناء العاملون المساعدون، مدير العموم و من في حكمهم و البالغ عددهم 70 موظفا و موظفة، و قد اقتصرت الدراسة على الافراد الذين التحقوا بالدورات التكوينية، و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

-اظهرت الدراسة ان هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة و التركيز على الاساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

-اظهرت الدراسة ان اسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما ان للوساطة و الآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية.

#### الدراسة السابعة:

دراسة محمد تيسير الشرعة ( 2008 ) بعنوان " استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة للصناعة الأردنية " حيث استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين و بلغ عددهم 240 يمثلون 40 شركة مساهمة عامة صناعية أردنية من أصل 81 المسجلة في سوق عمان المالي، وهدفها قياس أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية مرتفعة في هذه الشركات، وله علاقة ايجابية على أداء العاملين، كما أن الأسلوب المفضل هو المحاضرة والتدوير الوظيفي بدرجة أقل، كما أن الإدارة العليا ملتزمة بالتدريب كنشاط استراتيجي بينما تستخدم التكنولوجيا بدرجة ضعيفة.

#### الدراسة الثامنة :

تطرق دراسة الدكتور شليل عبد اللطيف من السنة الجامعية 2009/2008 لموضوع "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة " و ذلك من خلال رسالة لنيل درجة الدكتوراه في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حيث تم طرح الإشكالية التالية :

كيف للتكوين أن يكون أداة تطوير للتأهيل أساسا؟ هل يساهم في تطوير كفاءات المؤسسة ؟ و هل يعتبر المرجع الوحيد و

الممكن من أجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضيات التالية :

1. الفرضية الأولى: تركز على فكرة ما إذا كان التكوين أداة ضرورية من أجل نقل المعرفة و غير كافية لتطوير الكفاءات , إنها فعلا غير قادرة على ضمان اكتساب مهارة و سلوك الذين يشكلان عنصرا أساسيا في كفاءة الفرد و أكثر من ذلك بكفاءات جامعية.

2. الفرضية الثانية : تقوم على فكرة ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكن أن يكتفي بالطرق التقليدية ( التكوين و التمهين ), تظهر الرجوع إلى الطرق الأقل اتفاقا ضروريا , بالخصوص le coaching / le E-learning, و هذا راجع إلى كون الكفاءة ليست سوى علبة أدوات من سلوك اتجاه مشاكل من الواجب حلها.

#### الدراسة التاسعة:

تطرق كتاب الدكتور مروان طاهر الزغبى "اختصاصي في علم نفس العمل" من كلية الآداب و العلوم الإنسانية قسم علوم النفس - الجامعة الأردنية- إصدار 2011 بعنوان الرضا الوظيفي : مفهومه, طرق قياسه, تفسير درجاته, و أساليب زيادة العمل لموضوع الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي و ذلك من خلال دراسة لماهية الرضا الوظيفي , تطوير مقياس علمي للرضا الوظيفي (مقياس بيتر وور و زملاءه) كما درس مختلف المؤشرات المرجعية لمقياس الرضا الوظيفي و كذا مختلف الطرق و البرامج التطبيقية لزيادة الرضا الوظيفي .

#### الدراسة العاشرة :

تطرت دراسة الطالبة و الباحثة صبيان إيمان في السنة الجامعية 2012/2011 ، تلمسان، لموضوع مهم و الذي يتمثل في أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، من خلال رسالة دكتوراه في مجال العلوم الاقتصادية تخصص تسيير حيث تم طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء الموارد البشرية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية عرضت فرضيتين مهمتين هما :

- الرضا الوظيفي مرتبط بالتحفيزات المادية أكثر من التحفيزات المعنوية .
- هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الأداء .

و قد توصلت هذه الدكتوراه إلى مجموعة من النتائج و من بينها نذكر ما يلي :

- يعتبر الرضا الوظيفي عامل من أهم العوامل و الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة .
- الرضا يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية .
- رفع مستويات الرضا الوظيفي يكون من خلال تحسين الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

#### الدراسة الحادية عشر :

تطرقت دراسة الطالبة زكلال يمينة من السنة الجامعية 2013/2012 لموضوع أثر التكوين ه في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في مجال علوم التسيير فرع تسيير المنظمات التخصص تسيير الموارد البشرية حيث تم طرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين (العوامل المستقلة مجتمعة) و أداء الموارد البشرية.
- و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى أهم نتيجة تمثلت في أن هناك تأثير للتكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية و كذلك :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموارد البشرية .
- وجود دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية و أداء الموارد البشرية .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار المكونين و أداء الموارد البشرية .

## الدراسة الثانية عشر :

تطرت الباحثة بودوح غنية، لموضوع " استراتيجية التكوين في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013. و من خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى أن التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية يعد عامل مشجع من أجل رفع التحديات وتحقيق الانفتاح الخارجي، ويمكن حل المشاكل عن طريق رفع كفاءة الأفراد وتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم من خلال التكوين، ولتحسين عملية التكوين يجب إشراك العمال في تحديد الاحتياجات وكذلك تهيئة المناخ العام لهذه العملية مع ربطها بنظام المكافأة والحوافز.

## الدراسة الثالثة عشر :

تطرت دراسة الدكتور مزيان التاج جواد من السنة الجامعية 2013 / 2014 الى موضوع " الرضا الوظيفي و ابعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية " و ذلك من خلال مذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص تسيير حيث تم طرح الاشكالية التالية :

هل تحقق الرضا و تحسن اداء الاعوان المنتسبون للوظيفة العمومية بما يتناسب و شروط جودة الخدمات على ضوء استراتيجيات التغيير الحاصلة في قطاع الخدمة العمومية ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضيات التالية :

● هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين اهتمام ادارة المؤسسة بالعبارة الشخصية للمرضى ، و مستوى جودة الخدمات.

● هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين توفر الكفاءات و الجدارة لدى الموظفين عند اداء العمل ، و مستوى الخدمة.

و قد استخلصنا ما توصلت له دراسة هذه المذكرة إلى انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رضا العاملين عن عملهم ومدى تجاوبهم مع جودة الخدمات التي يوفرونها للمرضى هذه من جهة و من جهة اخرى فان ضرورة توفر الكفاءات و الجدارة لدى الموظفين و التي يكتسبونها من خلال التكوين و مختلف تجاربهم في العمل فانها تساعدهم بشكل كبير على تحسين مستوى الخدمة.

## الدراسة الرابعة عشر :

تطرق دراسة الطالب حليس جنيدي من السنة الجامعية 2014/2013 لموضوع "الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي" و ذلك من خلال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص الإحصاء الاجتماعي حيث تم طرح الإشكالية التالية :

ما مستوى الرضا الوظيفي و ما علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة ؟ و بهدف الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضيات التالية :

- هناك علاقة ارتباطيه بين الرضا و الأداء الوظيفي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لصالح أحد المتغيرات الشخصية .

و قد استخلصنا ما توصلت له دراسة هذه المذكرة إلى وجود علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي أي يجب مراعاة ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي من أجل تحسين الأداء الوظيفي فمن خلال معدل قيم المتوسطات الحسابية يلاحظ تداخل العديد من الأبعاد في التأثير على الرضا الوظيفي ( العلاقات الإنسانية ، اخلاقيات العمل ، الإشراف المباشر، طبيعة العمل ، الاتصال ) و للعوامل الشخصية التالية ( المستوى الدراسي , مكان العمل , الحالة الاجتماعية ) أيضا لما تأثير على الرضا الوظيفي.

## الدراسة الخامسة عشر :

تطرق دراسة الطالب بوقطف حمود في السنة الجامعية 2014/2013 لموضوع " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " و ذلك من خلال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في مجال علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل حيث تم طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن ان يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ و بهدف الإجابة على هذا

الإشكال تم صياغة الفرضيات التالية :

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية .

و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى أهم نتيجة و التي تمثلت في أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة من أجل تحسين مستوى الموظفين و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها .

#### الدراسة السادسة عشر :

تطرق الطالب عمر بلخير جواد في دراسته لموضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية " ، تلمسان ، 2015/2014 ، مذكرة دكتوراه في مجال العلوم الاقتصادية تخصص تسيير حيث تم طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية ؟

و بصدد الإجابة على هذا الإشكال تم صياغة الفرضية التالية :

يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية و الأداء في شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة .

و قد توصلت دراسة هذه المذكرة إلى نتيجة مهمة و التي تمثلت في أن تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت و مشتقاته سعيدة يؤثر على أداء المؤسسة و هذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السارية.

#### المطلب الثاني : ملخص الدراسات:

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها لتدعيم هذا البحث قد انحصرت من 2007 إلى 2016 أما دراستنا الحالية فهي تجري في 2018 كما تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة و الدراسات الحالية تناولت بشكل عام موضوع التكوين و الرضا الوظيفي و الدور الذي يلعبه التكوين في التأثير على الرضا الوظيفي من خلال مختلف التعاريف و الدراسات التي ناقشت العديد من العلاقات بين التكوين و الرضا الوظيفي و الأداء و كيفية الاسهام في تحسينه بشتى الطرق .

و بذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة الذي تم عرضها فيما سبق و في ضوء العرض المختصر للدراسات السابقة لاحظنا ما يلي :

اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة كالأغلبية ، الاستبيان لجمع المعلومات و هذا ما سنقوم بإتباعه في الدراسة الحالية بعون الله سبحانه و تعالى و توفيقه .

## الفصل الثالث :

دراسة حالة لمؤسسة الخزف الصحي للغزوات

—تلمسان—



**تمهيد:**

تم التطرق في هذا الفصل لدراسة ميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف الصحي للغزوات، هذه المؤسسة تتوفر على جميع المقومات التي تساعد على إنجاز الدراسة فهي تملك موقع تنافسي جيد ومجموعة كبيرة من العملاء والزبائن، حيث سنحاول معرفة تأثير العملية التكوينية على مهارات وكفاءات الأفراد العاملين في المؤسسة ودورها في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل . سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى معرفة الأساليب المتبعة في التكوين ومراحلها في المؤسسة وطرق تقييم العمال والبرامج التكوينية، وختاماً قمنا بإجراء استبيان لمعرفة اتجاهات العمال ومدى رضاهم على التكوين في المؤسسة.

## المبحث الأول : تقديم عام لشركة صناعة الخزف الصحي بالغزوات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة صناعة الخزف بالغزوات من خلال مطلبين، أولهما خصصناه لنشأة المؤسسة والثاني لطبيعة نشاطها والهيكل التنظيمي.

## المطلب الأول : نشأة المؤسسة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعريف بمؤسسة السيراميك من خلال ذكر مراحل إنجازها، والورشات وعدد الموارد البشرية.

بدأ إنجاز الأرضية والهندسة المهنية للشركة سنة 1974 ، حيث بدأ تنصيب الورشات والوحدات في بداية 1977 ، واستغرقت مدة الإنجاز بثلاث سنوات . كان أول إنتاج في شهر مارس 1978 بقوة إنتاج قدرت ب 400.000 وحدة في السنة، عرفت المؤسسة عملية إعادة الهيكلة يوم 2 مارس 1998 بعقد موثق بتغيير البنية الهيكلية لمؤسسة الخزف الصحي للغرب "ECO".

مؤسسة صناعة الخزف الصحي للغزوات هي مؤسسة ذات أسهم، يقدر رأسمالها ب 900 مليون دينار جزائري.

تقع هذه المؤسسة على بعد خمسة كيلومترات من دائرة الغزوات التابعة لولاية تلمسان في أقصى شمال غرب الجزائر، لها موقع جغرافي متميز وذلك لأنها تبعد عن:

-محطة السكك الحديدية ب 05 كيلومتر

-الحدود المغربية ب 50 كيلومتر

-مطار ميصالي الحاج الزناتة ب 45 كيلومتر

-مطار أحمد بن بلة وهران ب 175 كيلومتر

-ميناء الغزوات ب 05 كيلومتر

-ميناء وهران ب 175 كيلومتر

-ميناء مستغانم ب 260 كيلومتر



تتربع هذه الشركة على مساحة إجمالية تقدر ب 184000 متر مربع، أما المساحة المبنية تقدر ب 33191 متر مربع تنقسم كالآتي:

-مبنى الإدارة 596 متر مربع

-مبنى المرافق 1539 متر مربع

-مبنى الإنتاج 31059 متر مربع.

- ويتكون مبنى الإنتاج من الورشات التالية:

الجدول رقم (2): مساحة ورشات المؤسسة

المساحة (متر مربع)	الورشات
3360	ورشة المواد الأولية
1800	ورشة الإعداد
9600	ورشة المزج اليدوي
1440	ورشة المزج النصف آلي
3600	ورشة التحفيف والطلاء
3840	ورشة التحفيف بالفرن
2400	ورشة مراقبة المنتج النهائي والتعليق
324	ورشة التشكيل والقولبة
1800	ورشة الصب والجص
480	ورشة الأدوات المساعدة
313	ورشة الصيانة

180	المخبر
482	مخزن قطع الغيار
1440	مخزن المنتجات النهائية
31059 م <sup>2</sup>	المجموع

**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على معلومات إدارة الأفراد والتكوين لمؤسسة صناعة الخزف الصحي للغزوات.

- يقدر عدد العمال في مؤسسة الخزف الصحي للغزوات ب 380 عامل يقسمون كالاتي:

الجدول رقم(3) : تقسيم العمال على حسب المستوى المهني

النسبة %	عدد العمال	أصناف العمال
0,83	03	المسيرين
7,43	27	الإطارات
10,47	38	أعوان التحكم
82,10	312	عمال التنفيذ
100	380	المجموع

**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على معلومات إدارة الأفراد والتكوين لمؤسسة صناعة الخزف الصحي لغزوات.

### المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي

يحتوي هذا المطلب على فرعين نتطرق من خلالهما إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك إلى الهيكل التنظيمي.

#### الفرع الأول: طبيعة نشاط المؤسسة

تقوم مؤسسة الخزف الصحي للغزوات بإنتاج مواد خزفية صحية تراعي وتماشى مع المعايير الجزائرية والأوروبية، حيث توفر للسوق مجموعة متنوعة من المنتجات الخزفية يمكن حصرها فيما يلي:

- المراحيض التركيبية

- المراحيض الإنجليزية

- مغاسل اليدين بكل الألوان والأحجام

- مغاسل الأواني الفردية والمزدوجة

- مغاسل الحمامات

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

من خلال الهيكل التنظيمي يتضح أن مؤسسة الخزف الصحي تتكون من:

1- الرئيس المدير العام

2- مديرية الإدارة العامة والمديرية التقنية

تتفرع مديرية الإدارة العامة إلى مجموعة من المصالح وهي:

- مصلحة النظافة والأمن

- مصلحة تسيير الأفراد والتكوين

- مصلحة معالجة المعلومات

- المصلحة التجارية

- مصلحة المشتريات

- مصلحة المحاسبة

كما تتفرع المديرية التقنية إلى أربع أقسام وهي:

- قسم الإنتاج

- قسم الصيانة

- خلية الاستثمار

- خدمة المخبر

يتفرع قسمي الإنتاج والصيانة كالآتي:

\*قسم الإنتاج:

- مصلحة التحضير

- مصلحة التصنيع " الخام والمخلوط "

- مصلحة التصميم والتشكيل

- مصلحة مكتب المنهجية.

\*قسم الصيانة:

- مصلحة b.e.t

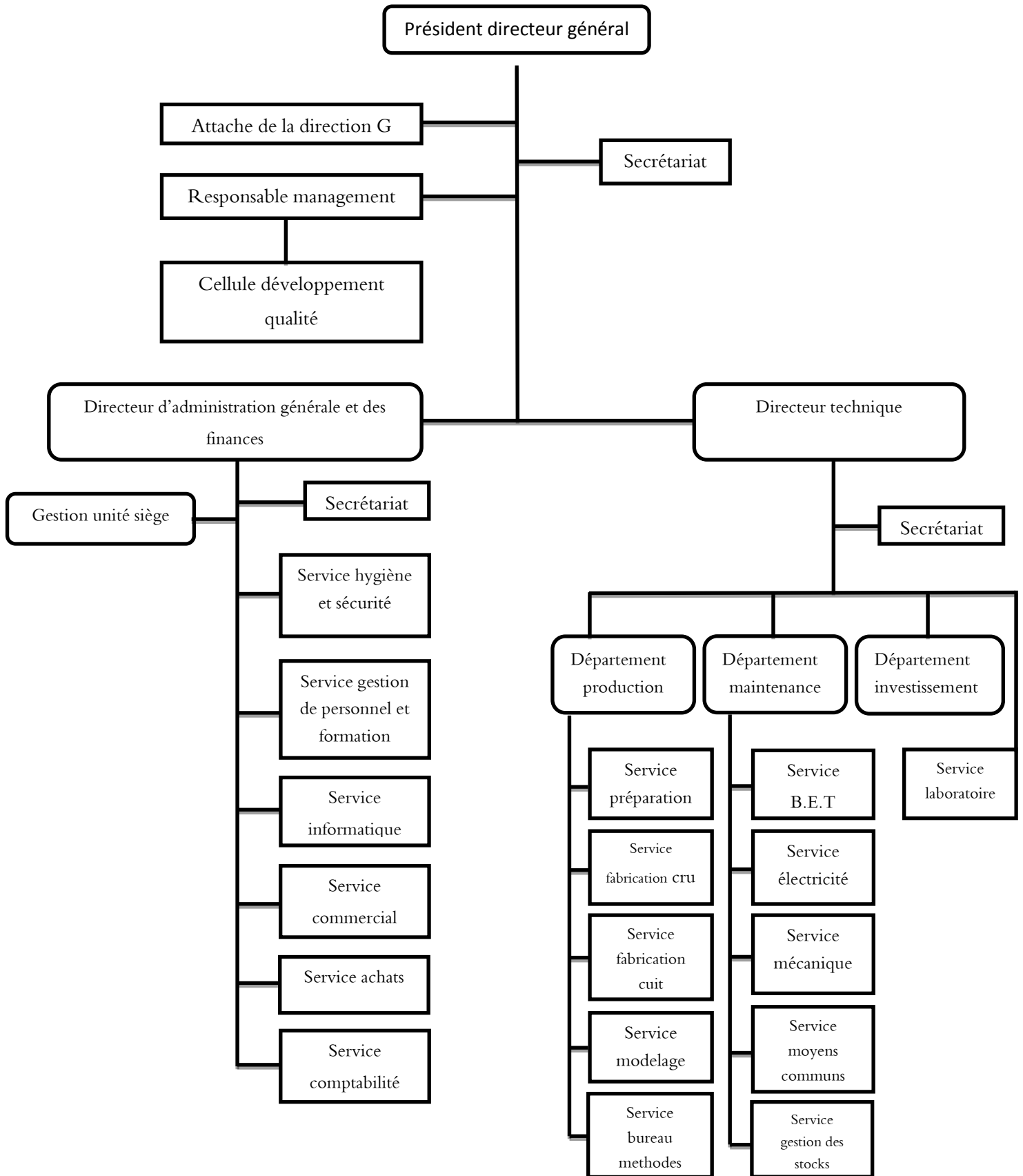
- مصلحة الكهرباء

- مصلحة الميكانيك

- مصلحة الخدمة المشتركة

- مصلحة تسيير المخزون.

الشكل رقم(7) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالغزوات



المصدر : إدارة التكوين والأفراد لمؤسسة الخزف الصحي الغزوات

### المبحث الثاني: التكوين بمؤسسة صناعة الخزف الصحي بالغزوات

بعد كل النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة النظرية تيقنا أن العملية التكوينية لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وتقويم سلوكهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة .ونظرا لأهمية وظيفة التكوين ودورها في مساعدة الأفراد على مواكبة التغيرات التكنولوجية ومعالجة الضعف أو النقص في الأداء، هناك مصلحة إدارة الأفراد والتكوين في مؤسسة الخزف الصحي و التي تعمل على تسطير البرامج التكوينية من خلال الإعداد والتنفيذ والتقييم للوصول للهدف المسطر.

### المطلب الأول: نظام التكوين بمؤسسة صناعة الخزف الصحي الغزوات

سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية سيرورة العملية التكوينية بمؤسسة الخزف الصحي بالغزوات، وهذا من خلال إيضاح أهداف التكوين وكذلك إيضاح الأساليب والطرق المتبعة في إدارة هذا النشاط بالمؤسسة.

### الفرع الأول: أهداف التكوين في المؤسسة

تقوم مؤسسة صناعة الخزف الصحي بالغزوات بوظيفة التكوين، والتي تهدف من خلالها الى تطوير أدائها لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم الأهداف نذكر:

- توفير وتلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة
- تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يسمح لهم بأداء مهامهم بفاعلية
- التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم للحصول على الترقية
- التقليل من حوادث العمل وإنقاص التلف والإضرار بالآلات
- الرفع من أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد وتقويم سلوكهم
- الرفع من القوة التنافسية للمؤسسة من خلال زيادة جودة المنتجات
- تحقيق رضا الأفراد عن وظائفهم و ذلك من خلال رفع ادائهم .
- وللوصول لتحقيق أهداف التكوين تتبع مصلحة إدارة الأفراد والتكوين نوعين من البرامج التكوينية وهي:
- برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل



- برامج تكوينية لرفع مستوى العامل.

تهدف البرامج التكوينية لإعادة التأهيل إلى تجديد المعارف والمهارات السابقة وإعطاء أكثر تخصص للعامل لرفع أدائه بما يتناسب وأهداف المؤسسة، أما البرامج التكوينية لرفع المستوى فهي تهدف إلى تحقيق نمو ثقافي ومهني للعامل، وإعطائه مهارات ومعارف جديدة تسمح له بالترشح إلى مهن ومناصب أعلى وفق طموحه، أي الهدف منه جعل الترقية داخل المؤسسة تتم وفق معايير واضحة.

ويتم التكوين إما داخل مؤسسة صناعة الخزف الصحي أو خارجها عند مراكز ومؤسسات متخصصة، و يتم التكوين داخل المؤسسة عندما تكون الفئة المراد تكوينها كبيرة أي تتجاوز عشرة أفراد، وهذا نظرا لوجود الإمكانيات البيداغوجية لإنجاح العملية التكوينية من قاعة التدريس والوسائل التكنولوجية المساعدة . كما تستعمل المؤسسة التكوين الخارجي عند صغر عدد المتكويين أي يكون أقل من عشرة أفراد، حيث يتم توجيههم إلى المراكز والمؤسسات المتخصصة ويتم الاختيار على أساس محتوى البرامج والتكلفة . ومن أبرز المؤسسات التي تتعامل مع مؤسسة صناعة الخزف الصحي هي كالتالي:

الجدول رقم (4): مؤسسات التكوين الخاصة والعمومية

رقم الفاكس	التكوين مراكز
041 34 13 86	Igpe El Bahia وهران
041 75 82 65	Globe consulting هران
041 53 20 56	Juraxitek وهران
021 94 63 44	Siemens العاصمة الجزائر
041 46 25 73	Bcsgroupe هران
043 20 10 50	Isec تلمسان
041 43 79 16	Insim وهران
043 43 68 95	Masinfo تلمسان
021 77 58 58	Bmgicentre الجزائر
041 24 48 10	Egicibnsina وهران
041 79 17 49	Image أرزيو
043 41 12 07	الغرفة التجارية تافنة تلمسان
041 21 64 32	Ibs وهران

الغزوات الصحي الخزف صناعة المؤسسة التكوين و الأفراد إدارة: المصدر

الفرع الثاني: تحليل التكوين بمؤسسة الخزف الصحي بالغزوات

سنقوم بعرض تحليلي للتكوين من خلال التطرق إلى نسبة التكوين في المؤسسة، وذلك من خلال تبيان عدد الأفراد المكونين مقارنة مع الاحتياجات التكوينية وعدد العمال الكلي، وسيشمل التحليل التكوين ل 4 سنوات من 2015 إلى 2018 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(5) : تطور التكوين في المؤسسة ما بين 2015 و2018

2018	2017	2016	2015	
380	368	361	363	عدد العمال الكلي
154	45	23	25	الاحتياجات التكوينية
40,52	12,22	6,37	6,88	نسبة التكوين المسطرة
15	7	9	4	عدد المكونين
%9,74	%15,55	%39,13	%16	نسبة التكوين المحققة

المصدر: إدارة الأفراد و التكوين لمؤسسة صناعة الخزف الصحي الغزوات

-نلاحظ أن عدد العمال في المؤسسة سنة 2015 بلغ 363 عامل، وقدرت الاحتياجات التكوينية ب 25 عامل أي بلغت نسبة التكوين المسطر 6.88 % وهي نسبة ضعيفة جدا مما يدل على أن مؤسسة الخزف الصحي لا تعطي الأهمية اللازمة للتكوين.

خلال سنة 2015 تم تكوين 4 عمال من أصل 25 عامل مبرمج للخضوع لدورة تكوينية، أي حققت المؤسسة نسبة 16 % من التكوين المبرمج وهي نسبة جد ضئيلة.

- نلاحظ أن سنة 2016 بلغ عدد العمال الإجمالي 361 عامل بالمؤسسة، وتم تقدير الاحتياجات التكوينية ب 23 عامل أي بلغت نسبة التكوين المبرمج نسبة 6.37 % وهي تقريبا نفس النسبة المسجلة في السنة التي سبقتها وهي نسبة ضعيفة تدل على عدم إعطاء أهمية أكبر لسياسة التكوين في المؤسسة.

خلال سنة 2016 تم تكوين 9 عمال من أصل 23 عامل موجه للخضوع لبرنامج تكويني، أي بلغت نسبة التكوين المنجز %39,13 وهي نسبة قليلة نوعا ما و لكن لاحظنا أنها في تحسن مقارنة بالسنة التي قبلها.

- نلاحظ أنه سنة 2017 بلغ عدد العمال 368 عامل، وقدرت الاحتياجات التكوينية بـ 45 عامل ومنه بلغت نسبة التكوين المبرمج 12.22 % رغم ضعفها إلا أنها ارتفعت بما يقارب الضعف مقارنة بالنسبة المسجلة سنتي 2015 و 2016، مما يعطي الانطباع أن المؤسسة بدأت بإعطاء أهمية أكبر للتكوين، وهذا راجع لرغبتها في الوصول بالعمال إلى درجة تسمح له بإنجاز كل المهام المنضوية تحت الوظيفة الأساسية، أي التعدد في المهارات.

خلال سنة 2017 تم تكوين 7 عمال من أصل 45 عامل موجه لدخول دورة تكوينية، بلغت نسبة التكوين المنجز 12.22 % نلاحظ أن نسبة تحقيق التكوين المبرمج انخفضت مقارنة بسنتي 2015 و 2016 نظرا لارتفاع التكلفة و عدم تلاؤم محتوى برامج التكوين مع الاحتياجات في بعض التخصصات.

نلاحظ أنه سنة 2018 بلغ عدد العمال 380 عامل، وقدرت الاحتياجات التكوينية بـ 154 عامل أي بلغت نسبة التكوين المسطر 42.97 % وهي أعلى نسبة سجلت في السنوات التي قمنا بدراستها، مما يوحي إلينا أن المؤسسة بدأت بإعطاء أهمية أكبر لوظيفة التكوين، نظرا لرغبتها في إعطاء جودة أكبر لمنتجاتها وذلك برفع المستوى المهاري والفني للعمال.

خلال سنة 2018 تم تكوين 15 عامل فقط من أصل 154 مبرمج تكوينهم، حيث قدرت نسبة التكوين المنجز 9.74% وهي أضعف نسبة مسجلة مقارنة بالسنوات الماضية وسجل هذا الانخفاض للأسباب التالية:

- ارتفاع تكلفة التكوين
  - عدم توفر الموارد المالية اللازمة
  - صعوبة إيجاد الزمان المناسب للتكوين لارتباط العمال بالعملية الإنتاجية
  - تقليص عدد العمال الموجهون للتكوين لتفادي عرقلة السير الحسن للعمل في المؤسسة.
- من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة صناعة الخزف الصحي للغزوات سياسة تكوينية متذبذبة، حيث عرفت نسب التكوين المبرمج ارتفاعا من 6.37 % إلى 40.52 % في المقابل عرفت نسب التكوين المنجز تراجع كبير من 39.13 % إلى 9.74 % كأضعف نسبة، مما يبين أن المؤسسة تفتقد إلى سياسة تكوينية حادة تعمل على توفير وتحقيق كل الاحتياجات التكوينية المطلوبة.

المطلب الثاني: إدارة عملية التكوين بمؤسسة صناعة الخزف الصحي للغزوات

تمر عملية التكوين بمؤسسة صناعة الخزف الصحي للغزوات بالمراحل الأساسية لأي نشاط تكويني وهي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة
- إعداد وتصميم مخطط التكوين السنوي
- تنفيذ عملية التكوين
- تقييم العملية التكوينية

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

في آخر كل سنة تقوم إدارة الأفراد والتكوين بإصدار مراسلة إلى جميع المصالح الأخرى لتعلمهم بانطلاق عملية تقييم الكفاءات السنوية، وتتم هذه العملية من خلال قيام كل رئيس قسم بمأى بطاقة المنصب الخاصة بكل عامل، والتي من خلالها يتم تقييم العامل حسب المهام الممنوحة له وتتكون بطاقة المنصب كما يلي:

❖ الجزء الأول:

- الاسم واللقب
- تاريخ التوظيف
- المنصب
- التكوينات السابقة
- تاريخ النشر
- الفئة الاجتماعية

❖ الجزء الثاني:

- المهمة الأساسية للوظيفة
- الأهداف

- الكفاءات والمؤهلات
- نتائج التقييم
- اسم ولقب المقيم
- التاريخ
- التأشير

عند الانتهاء من عملية ملأ الاستمارات يقوم رئيس القسم بإجراء حوصلة تقييميه والتي يتم على أساسها تحديد

الاحتياجات التكوينية والتي يجب أن تراعي الأسس التالية:

- تناسب استراتيجية التكوين مع الأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها
- تلبية التكوين الواردة من المصالح المختلفة في المؤسسة
- تناسب الاحتياجات مع نتائج تقييم الكفاءات.

#### الفرع الثاني: إعداد مخطط التكوين السنوي

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية يأتي الدور على اختيار برنامج التكوين السنوي المناسب الذي يعالج النقص ويلي

الاحتياجات وتمر هذه العملية بما يلي:

- وضع الأهداف المرجوة من التكوين
- وضع المعايير والشروط المحدد للأفراد المراد تكوينهم
- تحديد مكان ومدة التكوين
- تحديد واختيار محتوى وموضوع برنامج التكوين
- المصادقة على برنامج التكوين السنوي من طرف الإدارة العليا.

#### الفرع الثالث: تنفيذ برامج التكوين

بعد الانتهاء من عملية تحديد برامج التكوين يأتي الدور على تنفيذها حيث يتم برمجت دورات تكوينية داخل المؤسسة وأخري

خارجية.

عند قيام التكوين داخل المؤسسة تكون المراقبة مباشرة والوقوف على كل كبيرة وصغيرة، يتم الاعتماد على التكوين الداخلي عندما يتجاوز عدد العمال الموجهين للتكوين عشرة أفراد، أما إذا كان عدد المتكونين أقل من عشرة أفراد يتم توجيههم للتكوين الخارجي ويكون باختيار أفضل العروض التكوينية المقدمة للمؤسسة.

#### الفرع الرابع: تقييم النشاط التكويني

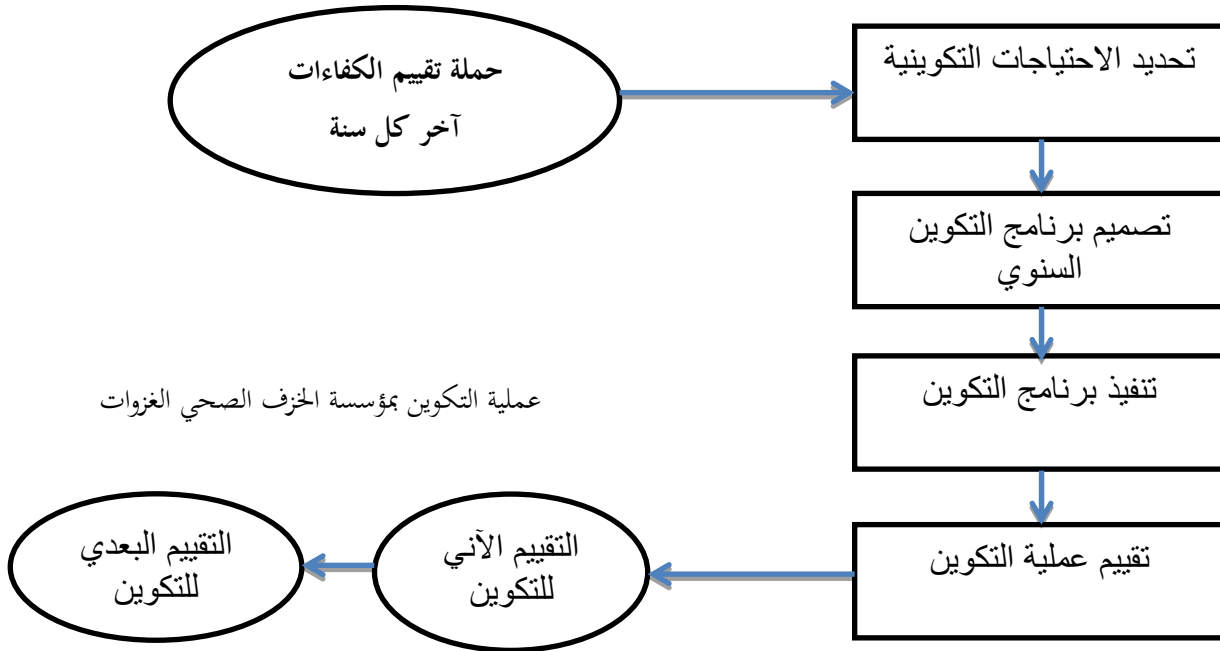
يأتي تقييم النشاط التكويني كآخر مرحلة في العملية التكوينية وتتم على قسمين:

مرحلة التقييم الآني ومرحلة التقييم البعدي.

**التقييم الآني للتكوين:** عند إنهاء المتكون لفترة التكوين يقوم بملاً استمارة التقييم الآني للتكوين، حيث يعطي رأيه حول الدورة التكوينية ومدى تلبيتها لحاجياته ورغباته ويكون التقييم ذاتيا من خلال منح نقاط للبرنامج التكويني.

**التقييم البعدي للتكوين:** يتم هذا التقييم من خلال ملاً وثيقة التقييم البعدي للتكوين ويكون بعد منح فترة زمنية للمتكون لإظهار مدى استفادته وتطبيقه لما تعلمه في الدورة التكوينية، هنا لا يكون التقييم ذاتيا إنما يقوم به رئيس القسم حيث يعطي نقاط لكل مهمة تم التكوين فيها.

الشكل رقم (8) : عملية التكوين بالمؤسسة



المصدر : إدارة الأفراد والتكوين بمؤسسة الخزف الصحي للغزوات

## المطلب الثالث : مجتمع البحث وتحليل البيانات

من اجل إبراز دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة قمنا في هذا المطلب بإجراء استبيان لمعرفة رأي العاملين حول التكوين والرضا الوظيفي ، حيث تم تقديم استمارة الاستبيان لعينة عشوائية شملت إطارات وأعاون التحكم في المؤسسة، وتتكون استمارة الاستبيان من ثلاث أقسام:

- قسم يتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوبين
- قسم يخص رأي أفراد العينة حول التكوين بالمؤسسة
- والقسم الأخير يتعلق بالرضا الوظيفي للأفراد.

## الفرع الأول :مجتمع الدراسة واختيار العينة

حاولنا التركيز في اختيارنا للعينة على الأفراد التي تحتاج إلى التكوين ، يتكون مجتمع البحث من الإطارات وأعاون التحكم المقدر عددهم ب 27 إطار و 38 عون تحكم، لقد قمنا بتوزيع 60 نسخة من الاستبيان إلا أننا لم نسترجع إلا 44 نسخة كعينة صالحة وذلك لضعف مستوى البعض وتخوف البعض الآخر لأسباب غير مفهومة وكذلك لعدم جدية البعض الآخر في الإجابة وقدرت نسبة العينة ب 73 % من إجمالي إطارات وأعاون التحكم في المؤسسة.

## الفرع الثاني :تحليل استبيان الدراسة

بعد فرز الاستبيانات وترتيبها قسمنا تحليل الاستبيان على ثلاث مراحل هي :

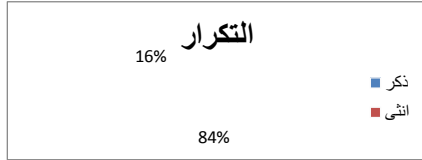
## 1. تحليل القيم الخاصة بالمعلومات الشخصية:

بعد القيام بتفريغ وتحليل الجزء الأول من الاستبيان تحصلنا على نتائج بينت لنا خصائص عينة البحث كما يلي :

-السؤال الأول: من حيث الجنس

الشكل رقم(9) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(6)

الجدول رقم(6) : نسبة الذكور والإناث بالمؤسسة



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	%84,09
انثى	7	%15,91
المجموع	44	%100

المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم(6)

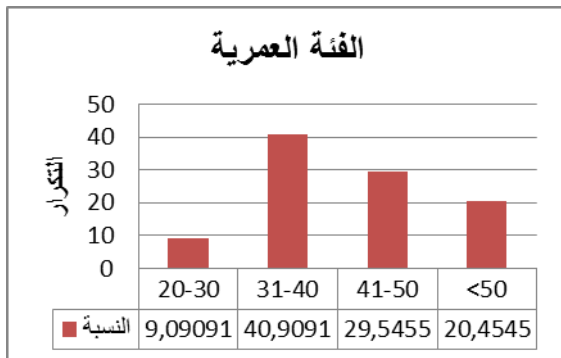
المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

من خلال ملاحظة الجدول و الشكل يتبين أن غالبية أفراد العينة الذكور، حيث قدرت نسبتهم ب 84.09 % أما نسبة الإناث قدرت ب 15.91 % ، ومنه تقدر نسبة الذكور بخمسة أضعاف نسبة الإناث و هذا راجع لاعتماد المؤسسة على العنصر الذكري أكثر و ميول هذه الفئة للتخصصات التي تتماشى مع متطلبات و طبيعة نشاط المؤسسة.

-السؤال الثاني: من حيث الفئة العمرية

الشكل رقم(10) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(7)

الجدول رقم(7) : توزيع الأفراد وفق الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة
20-30	4	9,09%
31-40	18	40,91%
41-50	13	29,55%
<50	9	20,45%
المجموع	44	100%

المصدر: بناء على الجدول رقم(7)

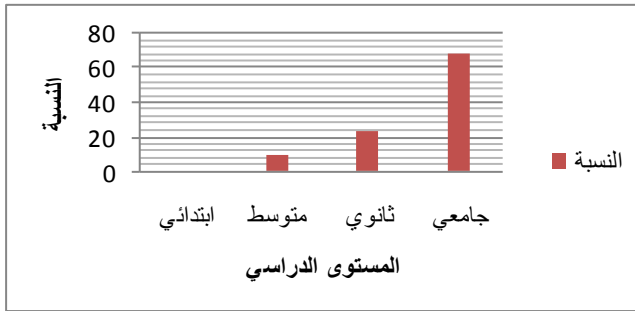
المصدر: بناء على إجابات الاستبيان



من خلال ملاحظة الجدول والشكل يتضح أن الفئة العمرية ما بين 20-30 سنة هي أقل فئة قدرت نسبتها ب 9.09 % أما الفئة الموالية ما بين 31-40 سنة هي أكبر فئة بنسبة قدرت ب 40.91% مما يدل أن معظم الأفراد من الشباب، نظرا إلى قيام المؤسسة بعملية توظيف في السنوات العشر الأخيرة، أما الفئتين الأخيرتين قدرت نسبهم على التوالي فئة ما بين 41-50 سنة ب 29.55 وفئة أكثر من خمسون سنة ب 20.45 % ويمتلك أفرادها الخبرة العالية والكافية، والتي تستغل في توجيه وتأطير العمال الشباب.

-السؤال الثالث: من حيث المستوى الدراسي

الجدول رقم(8) : توزيع العمال وفق المستوى الدراسي الشكل رقم(11) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(8) :



المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	4	9,09%
ثانوي	10	22,73%
جامعي	30	68,18%
المجموع	44	100%

المصدر: بناء على الجدول رقم(8)

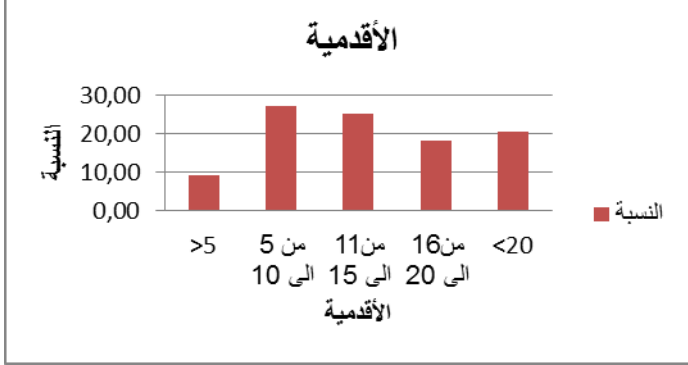
المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

طبقا للمعلومات المتحصل عليها من الجدول والشكل فإن مستوى التعليم الابتدائي منعدم في العينة نظرا لاشتمالها فقط على الإطارات وأعوان التحكم، أما مستوى التعليم المتوسط والتعليم الثانوي فقدرت نسبتها على التوالي ب 9.09 % و 20.4 % شملت أعوان التحكم، أما المستوى الجامعي فكانت أعلى نسبة مما يدل على توظيف المؤسسة للكفاءات وقدرت ب 68.18 % شملت كل الإطارات وثلاث أعوان تحكم.

-السؤال الرابع: من حيث الأقدمية

الجدول رقم(9) : توزيع العمال وفق الأقدمية

الشكل رقم(12) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (9) :



الأقدمية	التكرار	النسبة
>5	4	9,09%
من 5 الى 10	12	27,27%
من 11 الى 15	11	25%
من 16 الى 20	8	18,18%
<20	9	20,45%
المجموع	44	100%

المصدر: بناء على معلومات الجدول رقم (9)

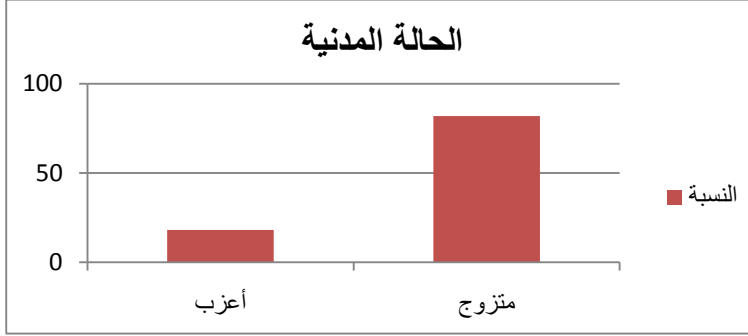
المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل يتضح أن الأفراد الذين لهم أقل من خمس سنوات أقدمية قدرت نسبتهم ب 9.09% وهي أقل نسبة وهي الفئة المرشحة لدخول دورات التكوين للرفع من المستوى لأن أمامهم الوقت للتطور، أما الفئة الموالية والتي لها خبرة ما بين 5-10 سنوات قدرت نسبتها ب 27.27% وهي أعلى نسبة وأمامها سنوات عمل مما يلزمها بدخول دورات تكوينية لمواكبة التطور وتحسين المستوى، أما الفئة ما بين 11-15 سنة خبرة قدرت نسبتهم ب 25% ، أما فئتي ما بين 16-20 سنة خبرة وأكثر من 20 سنة خبرة جاءت نسبتهم على التوالي 18.18% و 20.45% هذه الفئتين لا تخضع لدورات تكوينية كثيرة نظرا لتقدمهم في السن وقرب وقت التقاعد، حيث ستعتمد مع مرور السنوات.

-السؤال الخامس :من حيث الحالة المدنية

الجدول رقم(10) : توزيع الأفراد وفق الحالة المدنية

الشكل رقم(13) : تمثيل بياني لمعلومات الجدول رقم(10):



الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	8	18,18%
متزوج	36	81,82%
المجموع	44	100%

المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (10)

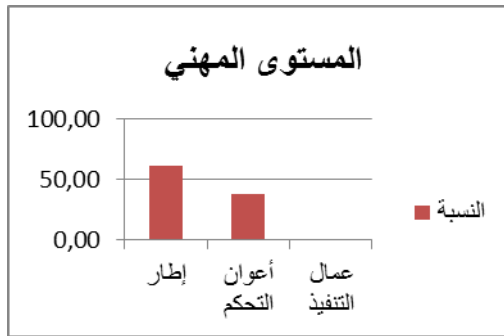
المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

من خلال ملاحظة الجدول و الشكل يتبين أن أغلب أفراد العينة متزوجين قدرت النسبة ب 81.82 % وهذا راجع إلى أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة هي 40.91 % هذه الفئة تتميز بالاستقرار النفسي مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم، أما فئة العزاب فقدرت ب 18.18 % تتميز هذه الفئة بالقدرة على دخول الدورات التكوينية نظرا لعدم ارتباطهم بالتزامات عائلية.

-السؤال السادس :من حيث المستوى المهني

الجدول رقم(11) : يبين المستوى المهني

الشكل رقم(14) : تمثيل بياني لمعلومات الجدول رقم (11)



المستوى	التكرار	النسبة
إطار	27	61,36%
أعوان التحكم	17	38,64%
عمال التنفيذ	0	0%
المجموع	44	100%

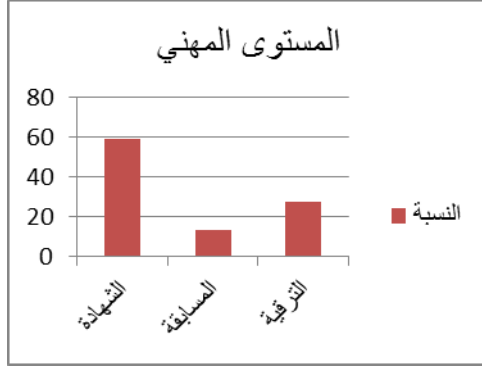
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (11)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

طبقا للجدول و الشكل نلاحظ أن العينة اشتملت على 27 إطار قدرت نسبتهم ب 61.36 % أما أعوان التحكم فقدرت نسبتهم ب 38.64 % ، أما عمال التنفيذ فلم يشملهم الاستبيان.

-السؤال السابع :من حيث طريقة الحصول على المنصب

الجدول رقم(12) : يبين كيفية الحصول على المنصب الشكل رقم(15) : تمثيل بياني لمعلومات الجدول رقم (12)



المستوى المهني	التكرار	النسبة
الشهادة	26	59,09%
المسابقة	6	13,63%
الترقية	12	27,27%
المجموع	44	100%

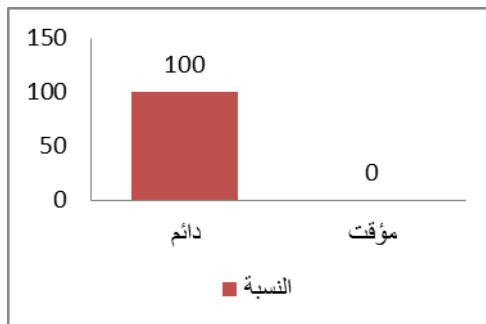
المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (12)

من خلال الجدول و الشكل يتبين أن أغلب أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الشهادة وقدرت النسبة 59.09% وهذا يوضح اعتماد المؤسسة على الكفاءات ذات المؤهلات المناسبة، أما الذين تم توظيفهم على أساس المسابقة قدرت نسبتهم ب 13.64% ، أما الذين تحصلوا على مناصبهم في إطار الترقية فنسبتهم 27.27% وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع التوظيف الداخلي من خلال حصول الأفراد على التكوين المناسب.

-السؤال الثامن :طبيعة عقد العمل

الجدول رقم (13):توزيع الأفراد وفق الوضعية القانونية الشكل رقم(16) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(13)



عقد العمل	التكرار	النسبة
دائم	44	100%
مؤقت	0	0%
المجموع	44	100%

المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (13)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

بناءً على معلومات الجدول والشكل يتضح أن أفراد العينة عمال دائمين وهذا راجع إلى أهمية مناصبهم داخل المؤسسة حيث ينقسمون بين الإطارات وأعاون التحكم، حيث يوفر هذا العامل استقرار لدى العامل مما ينعكس على الأداء حيث يحس الفرد أنه ينتمي إلى المؤسسة و يكون بذلك راض عن وظيفته .

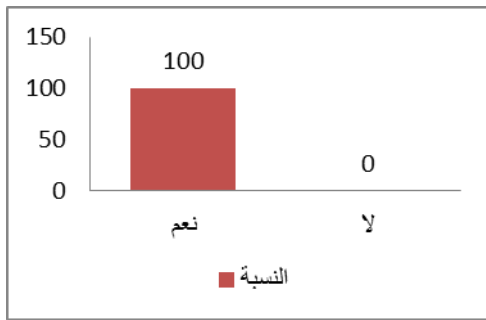
### ب -تحليل القسم المتعلق بالتكوين

في هذا الجزء سوف نهتم بالمعلومات المتعلقة بالتكوين و ذلك لكي نتمكن من التعرف على دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة صناعة الخزف الصحي بالغزوات.

### -السؤال التاسع: هل شاركت في برنامج التكوين؟

الشكل رقم(17) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (14)

الجدول رقم(14) : مشاركة الأفراد في برنامج التكوين



المصدر: بناءً على معطيات الجدول رقم (14)

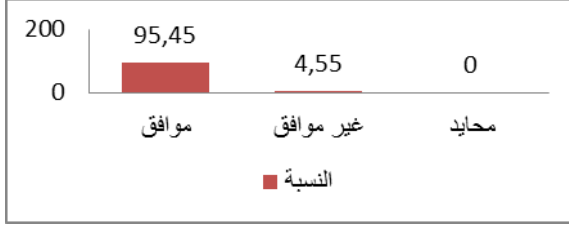
التكرار	النسبة
نعم	44
لا	0
المجموع	44

المصدر: بناءً على إجابات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن كل أفراد العينة قد شاركوا على الأقل في برنامج تكوين، وهذا يدل على توجه المؤسسة نحو التكوين لرفع المؤهلات تكون بدءاً من التكوين عند قبول التوظيف مروراً بدورات التكوين لأجل الترقية حيث بلغت نسبة الحصول على المنصب بالترقية 27.27% كما يتم تنظيم دورات تكوينية لرفع المستوى والتأقلم مع آليات العمل الجديدة.

-السؤال العاشر :أود الالتحاق ببرنامج او دورة تكوينية أو ورشة عمل من قبل المؤسسة

الجدول رقم(15): الالتحاق ببرنامج التكوين الشكل رقم(18) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(15)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	42	95,45%
غير موافق	2	4,55%
محايد	0	0%
المجموع	44	100%

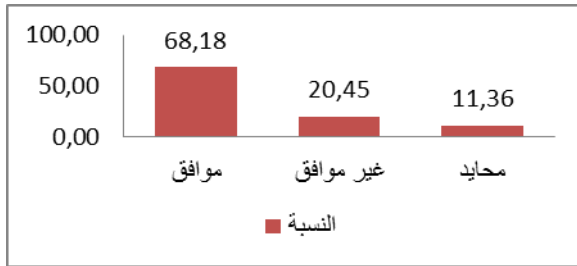
المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(15)

المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وافقوا على الالتحاق بالدورات التكوينية بنسبة عالية جدا قدرت ب 95 % بينما 5% غير متحمسين لهذه الدورات حيث بلغت نسبة المحايدين 0% و هذا ما يدل على أن كافة الأفراد لهم طموحات في زيادة مستوى عملهم.

-السؤال الحادي عشر: أنا أفضل التكوين أن يكون داخل المؤسسة ذاتها

الجدول رقم(16) : التكوين داخل المؤسسة



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	30	68,18%
غير موافق	9	20,45%
محايد	5	11,36%
المجموع	44	100%

الشكل رقم(19) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(16)

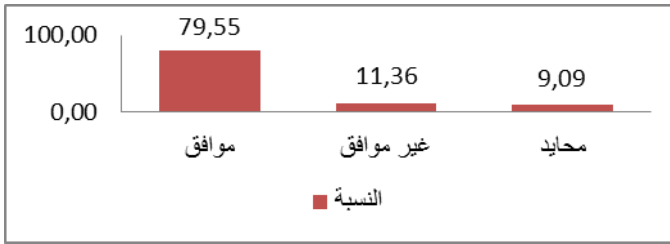
المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم (16)

المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن معظم المبحوثين يفضلون التكوين داخل المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 68% بينما 20% يفضلونه خارج المؤسسة و نسبة ضئيلة قدرت ب11% يفضلون الحياد و هذا يفسر أن الأفراد لهم رغبة في التكوين في جو المؤسسة و هذا ما يساعدهم على الاستقرار داخلها.

-السؤال الثاني عشر :زيادة الدورات التكوينية على الأقل مرتين في السنة

الجدول رقم(17): زيادة الدورات التكوينية الشكل رقم(20) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(17)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	35	79,55%
غير موافق	5	11,36%
محايد	4	9,09%
المجموع	44	100%

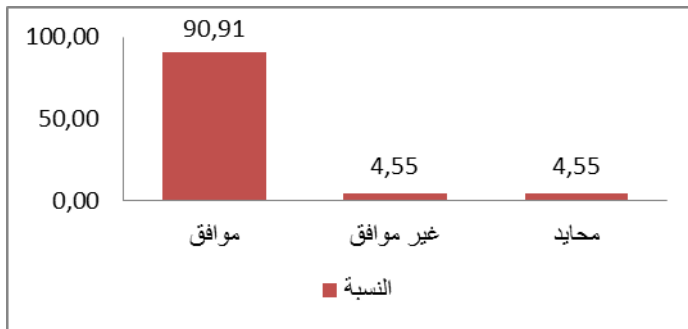
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (17)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يفضلون أن يكون هناك دورات تكوينية عديدة خلال السنة بنسبة 80% وهذا ما يدل على ان الأفراد لهم الرغبة في مضاعفة الدورات التكوينية و على عكس ذلك فان نسبة الحياد و الغير موافقة كانتا ب9% و 11% وهذا راجع الى الأفراد القدامى المحالين او القريبين الى التقاعد.

-السؤال الثالث عشر: الدورات التكوينية تعزز من كفاءات المتكويين في المؤسسة ؟

الجدول رقم(18): الدورات التكوينية تعزز الكفاءات الشكل رقم(21) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(18)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	40	90,91%
غير موافق	2	4,55%
محايد	2	4,55%
المجموع	44	100%

المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(18)

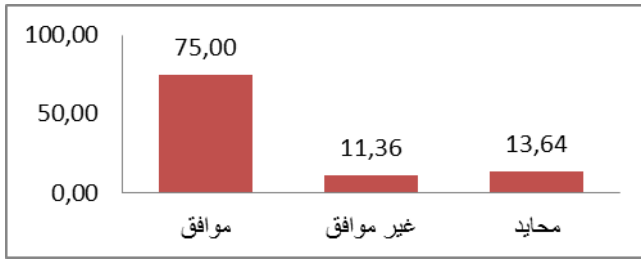
المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يوافقون أن الدورات التكوينية تعزز من كفاءتهم بنسبة 91% بينما 4 % لا يوافقون هذا الرأي و نسبة 5% يفضلون الحياد، وتفسر أن النسبة الكبيرة جدا من الأفراد الذين وافقوا أنهم قد شاركوا في دورات تكوينية من قبل و هم على دراية بأهميتها.

-السؤال الرابع عشر: يتم تقييم و دراسة الدورات التكوينية بصورة دورية ؟

الشكل رقم(22) :تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (19)

الجدول رقم(19) : تقييم الدورات التكوينية دوريا



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	33	75,00%
غير موافق	5	11,36%
محايد	6	13,64%
المجموع	44	100%

المصدر: بناءا على معطيات الجدول رقم (19)

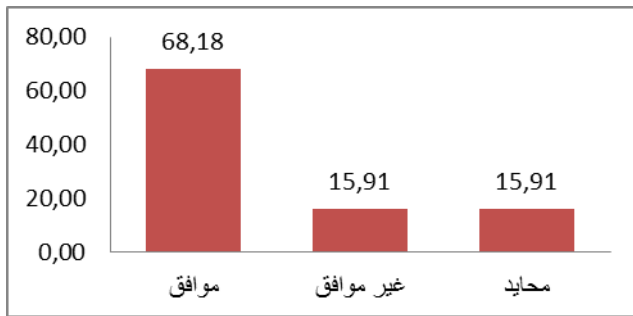
المصدر: بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنه يتم تقييم و دراسة الدورات التكوينية بصورة دورية بنسبة 75 % بينما 11% لا يشعرون بذلك و نسبة 14 % يفضلون الحياد ويفسر هذا بمدى متابعة و سهر المؤسسة على حسن سيرورة وفاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية و دائمة.

-السؤال الخامس عشر: أسلوب و نمط الدورات التكوينية جيد و مناسب للمهام المطلوبة في المؤسسة دورية

الشكل رقم(23) :تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(20)

الجدول رقم(20) : نمط الدورات التكوينية



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	30	68,18%
غير موافق	7	15,91%
محايد	7	15,91%
المجموع	44	100%

المصدر: بناءا على معطيات الجدول رقم (20)

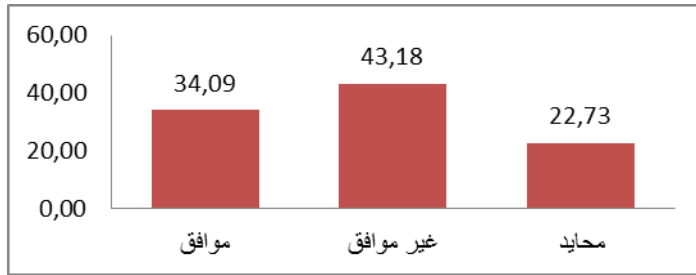
المصدر: بناءا على إجابات الاستبيان



فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أسلوب و نمط الدورات التكوينية بنسبة 68% بينما 16% لا يشعرون بأنه جيد و مناسب للمهام المطلوبة في المؤسسة و نسبة 15% يفضلون الحياد و يفسر هذا بملاءمة أسلوب و نمط الدورات التكوينية للمهام المطلوبة و هذا يدل على أن التكوين في المؤسسة فعال .

-السؤال السادس عشر: نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال و كافي لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين

الجدول رقم(21) : فعالية نظام التدريب الشكل رقم(24) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (21)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	15	34,09%
غير موافق	19	43,18%
محايد	10	22,73%
المجموع	44	100%

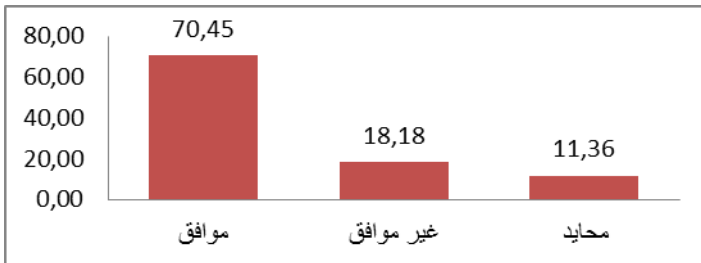
المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم(21)

المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن نسبة قليلة من المبحوثين ترى أن نظام التدريب الحالي بالمؤسسة فعال و كافي لسد الاحتياجات التدريبية بنسبة 34% بينما 43% يرون عكس ذلك و نسبة 23% يفضلون الحياد و يفسر هذا بأنه لا يزال هناك نقص في نظام التدريب حيث أنه لا يفي بالغرض لسد النص و الفراغ الذي تسعى إليه المؤسسة.

-السؤال السابع عشر: الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف

الجدول رقم(22) : ارتباط التكوين بطبيعة العمل الشكل رقم(25) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(22)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	31	70,45%
غير موافق	8	18,18%
محايد	5	11,36%
المجموع	44	100%

المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم(22)

المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف بنسبة 70% بينما 18% يرون عكس ذلك و نسبة 12% يفضلون الحياد و يفسر هذا بأن الدورات التكوينية هادفة و تسعى الى تحسين ظروف العمل .

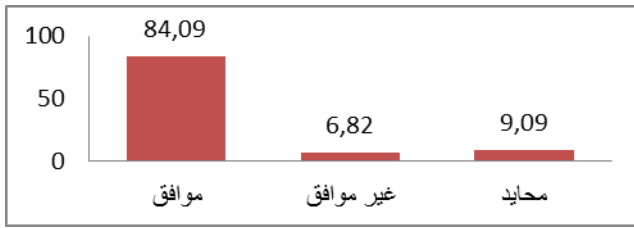
### ج-الجانب المتعلق بالرضا الوظيفي :

في هذا الجزء سنتطرق إلى الرضا الوظيفي للأفراد داخل مؤسسة سيراميك وهذا حتى يتسنى لنا معرفة ما مدى دور العملية التكوينية أو سياسة التكوين داخل المؤسسة.

### -السؤال الثامن عشر: هل أشعر بالرضا عن مهنتي

الشكل رقم(26) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(23)

الجدول رقم(23) : الشعور بالرضا عن المهنة



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	37	84,09%
غير موافق	3	6,82%
محايد	4	9,09%
المجموع	44	100%

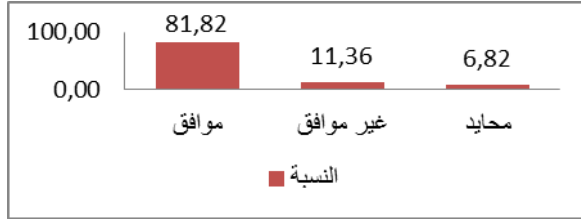
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(23)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا اتجاه وظيفتهم بنسبة 84% بينما 6% لا يشعرون بنفس الرضا و نسبة 9% يفضلون الحياد و يفسر هذا باهتمام المؤسسة بالعنصر البشري من خلال تقديمها للتحفيز و المكافآت وهذا ما يدفع الأفراد الى الإحساس بروح الانتماء أما الفئة الضئيلة التي لم توافق والمحايدة فذلك ناتج عن التصادمات بين الأفراد و التي تدفعهم الى تغيير المهنة او المؤسسة .

-السؤال التاسع عشر: راتبى الشهري يتناسب مع مؤهلي العلمي

الجدول رقم(24) : تناسب الراتب مع المؤهل العلمي الشكل رقم(27) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(24)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	36	81,82%
غير موافق	5	11,36%
محايد	3	6,82%
المجموع	44	100%

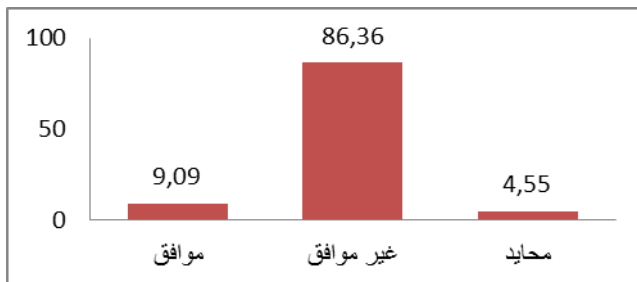
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (24)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن غالبية الباحثين غير مقتنعين براتبهم الشهري بالمقارنة مع مؤهلهم العلمي و هذا بنسبة 82% بينما 11% يخالفونهم الرأي و يرون أن راتبهم الشهري يتناسب مع مؤهلهم العلمي و نسبة 7% يفضلون الحياد و يفسر هذا باشمال المؤسسة على أفراد ذوي مستوى دراسي جامعي بنسبة 69% والذين لم يستفيدوا بعد من العلاوات .

-السؤال العشرون: راتبى الشهري يتناسب مع متطلبات المعيشة

الجدول رقم(25) : تناسب الراتب مع المتطلبات المعيشية الشكل رقم(28) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(25)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	4	9,09%
غير موافق	38	86,36%
محايد	2	4,55%
المجموع	44	100%

المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم (25)

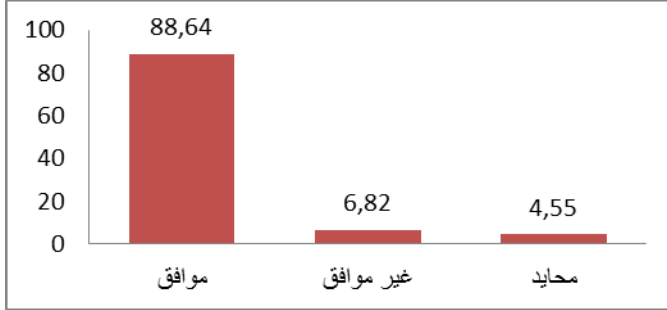
المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية الباحثين يتفقون على أن راتبهم الشهري لا يتناسب و متطلبات المعيشة بنسبة 86% بينما 9% يجدونه كافيا لهم و نسبة 5% يفضلون الحياد و هذا راجع إلى ارتفاع المستوى المعيشي من جهة و انخفاض قدرة المؤسسة على تسويق منتوجاتها من جهة أخرى ذلك ما يؤدي الى نقص الغلاف المالي المخصص لمكافآت الأداء المتميز.

-السؤال الواحد والعشرون: تربطني علاقة مع زملائي في العمل

الجدول رقم(26) : علاقة الزملاء في العمل

الشكل رقم(29) :تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (26)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	39	%88,64
غير موافق	3	%6,82
محايد	2	%4,55
المجموع	44	%100

المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(26)

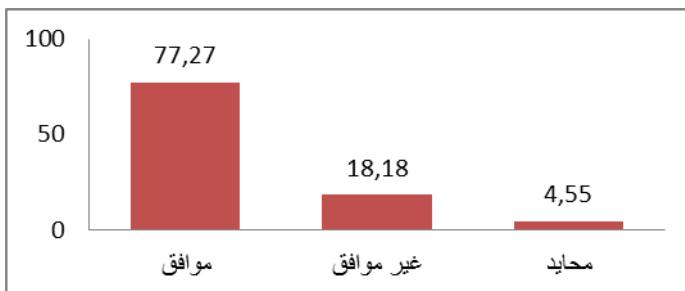
المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أنه يوجد إجماع لدى العينة المدروسة بوجود علاقة طيبة بين الزملاء في العمل بنسبة 88 % بينما 7% لا يتفقون مع البقية و 5 % يفضلون الحياد و هذا يدل على أن المؤسسة يسودها مناخ إجتماعي جيد و يرجع ذلك إلى مدى اهتمام القادة بخلق جو يسوده الاحترام و التعاون.

-السؤال الثاني والعشرون: تتوافق كفاءتي مع مهام مناصبي الحالي

الجدول رقم(27) : توافق الكفاءة مع المنصب الحالي

الشكل رقم(30) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (27)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	34	%77,27
غير موافق	8	%18,18
محايد	2	%4,55
المجموع	44	%100

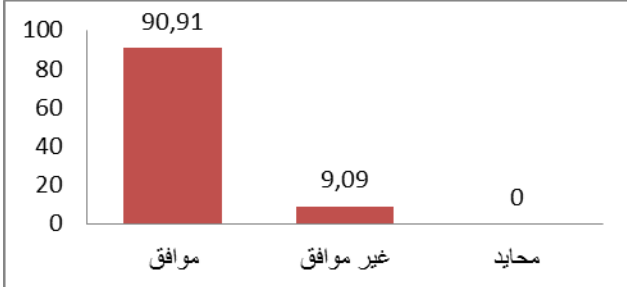
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(27)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلب الموظفين تتوافق كفاءتهم مع مهام في مناصبهم بنسبة 77% بينما 18% لا يوافقون هذا المنصب و نسبة 5% يفضلون الحياد و يفسر هذا بان المؤسسة تتبع آليات توظيف تقوم على اساس الرجل المناسب في المكان المناسب .

-السؤال الثالث و العشرون: أغيب في العمل في حالات الضرورة فقط

الجدول رقم(28) : حالات الغياب الشكل رقم(31) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(28)



المرجع	التكرار	النسبة
موافق	40	90,91%
غير موافق	4	9,09%
محايد	0	0%
المجموع	44	100%

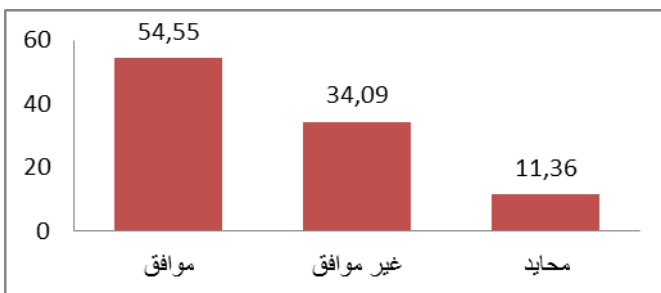
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(28)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يتغيبون في حالات الضرورة القصوى عن وظيفتهم بنسبة 91% بينما 9% لا يتغيبون و هذا راجع الى مدى اهتمام الأفراد بعملهم و احساسهم بالمسؤولية و عدم خلقهم للأعذار كالتمارض و غيرها .

-السؤال الرابع و العشرون: يوزع القائد المهام حسب القدرات و المسؤوليات

الجدول رقم(29) : توزيع القائد للمهام حسب القدرات الشكل رقم(32) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(29)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	24	54,55%
غير موافق	15	34,09%
محايد	5	11,36%
المجموع	44	100%

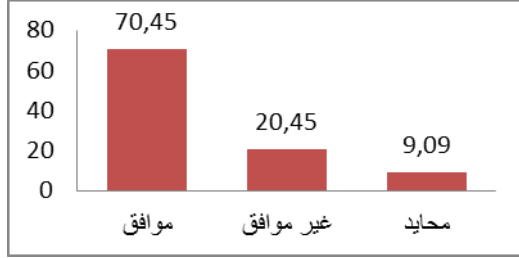
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(29)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان نصف عدد المبحوثين يعتقدون أن القائد عادل في توزيع المهام على حسب القدرات و المهارات بنسبة 55% بينما 34% لا يرون أن المهام موزعة بشكل عادل و عادي و نسبة 11% يفضلون الحياد ويفسر هذا بأن أغلب الموظفين راضين عن عدالة المسؤول عنهم في توزيع المهام بينهم.

-السؤال الخامس و العشرون: أنا مستعد أن أغير وظيفتي إذا وجدت وظيفة أفضل منها

الجدول رقم(30) : تغيير الوظيفة اذا وجدت وظيفة اخرى الشكل رقم(33) :تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(30)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	31	70,45%
غير موافق	9	20,45%
محايد	4	9,09%
المجموع	44	100%

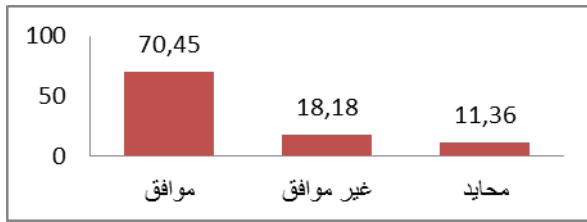
المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(30)

المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلب المبحوثين مستعدين لتغيير الوظيفة في حالة إيجاد وظيفة أفضل بنسبة 70% بينما 21% غير مستعدين لتغيير المهنة و نسبة 9% يفضلون الحياد و يفسر هذا بالرغم من رضا الموظفين على مختلف عناصر الرضى الى انهم يفضلون وظائف اخرى توفر مصادر اشباع لحاجاتهم.

-السؤال السادس و العشرون: أسلوب الإشراف و الرقابة من قبل الرئيس مناسب و مقبول

الجدول رقم(31) : اسلوب الاشراف و الرقابة الشكل رقم(34) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(31)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	31	70,45%
غير موافق	8	18,18%
محايد	5	11,36%
المجموع	44	100%

المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(31)

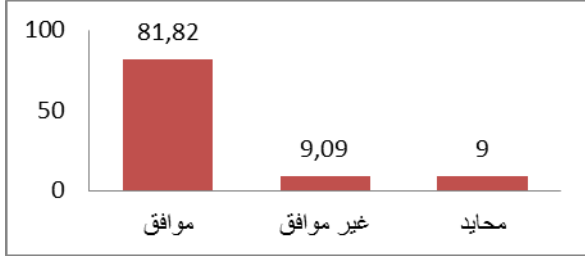
المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية الموظفين راضين عن أسلوب الإشراف و الرقابة بنسبة 71% بينما 18% يرفضون هذا الأسلوب و نسبة 11% يفضلون الحياد حيث يفسر هذا بالثقة المتبادلة بين الموظفين و مرؤوسيههم و رضاهم عن أسلوب الإشراف و الرقابة .

-السؤال السابع و العشرون: لا أجد صعوبة في تأدية عملي

الشكل رقم(35) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (32)

الجدول رقم(32) : سبب المشاركة في التكوين



النسبة	التكرار	
%81,82	36	موافق
%9,09	4	غير موافق
%9	4	محايد
%100	44	المجموع

المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(32)

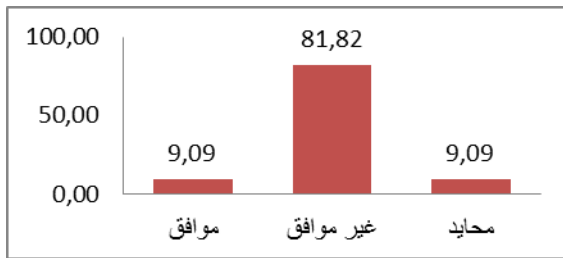
المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية الباحثين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم بنسبة 82 % بينما 9% يصعب عليهم أداء المهام و نسبة 9% يفضلون الحياد و يفسر هذا باحتواء المؤسسة على افراد ذوي كفاءات و خبرات عالية تمكنهم من تحدي الصعوبات في تأدية مختلف المهام .

د-الجانب المتعلق علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

-السؤال الثامن و العشرون: أشعر بالخجل حينما أعرف أنني مرشح لدورة تكوينية

الجدول رقم(33) : الشعور بالخجل عند الترشح لدورة تكوينية الشكل رقم(36) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(33)



النسبة	التكرار	الوظيفة
%9,09	4	موافق
%81,82	36	غير موافق
%9,09	4	محايد
%100	44	المجموع

المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(33)

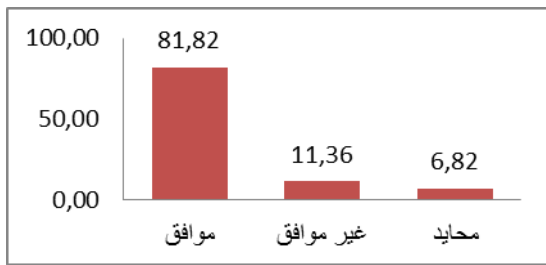
المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن القليل من المبحوثين من يشعرون بالخجل حينما يرشحون للدورات التكوينية بنسبة 9% بينما أغلبهم يرضون بالدورات و يستبشرون بها بنسبة 82% و 9% يفضلون الحياد، و يفسر هذا باستعداد كل الموظفين للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية .

-السؤال التاسع و العشرون: تساعد البرامج التكوينية على تخطيط المسارات الوظيفية

الجدول رقم(34) : التكوين يساعد على تخطيط الشكل رقم(37): تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(34)

المسارات الوظيفية



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	36	%81,82
غير موافق	5	%11,36
محايد	3	%6,82
المجموع	44	%100

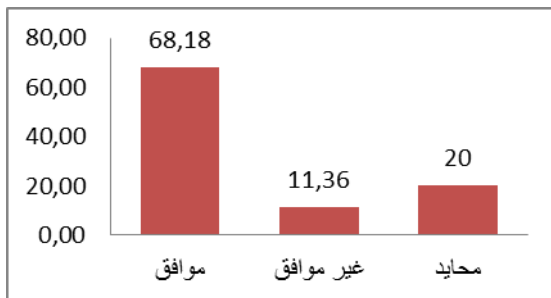
المصدر :بناء على معطيات الجدول رقم(34)

المصدر :بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن البرامج التكوينية تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية بنسبة 82% بينما 11% لا يوافقون على ذلك و نسبة 7% يفضلون الحياد، حيث كانت نسبة الموافقة كبيرة و هذا دلالة على ان هناك من ساعده التكوين في تخطيط مساره الوظيفي.

-السؤال الثلاثون: الاستفادة من البرامج التكوينية كانت بشكل حقيقي و ملموس

الجدول رقم(35) : نسبة الاستفادة من البرامج التكوينية الشكل رقم(38): تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(35)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	30	%68,18
غير موافق	5	%11,36
محايد	9	%20
المجموع	44	%100



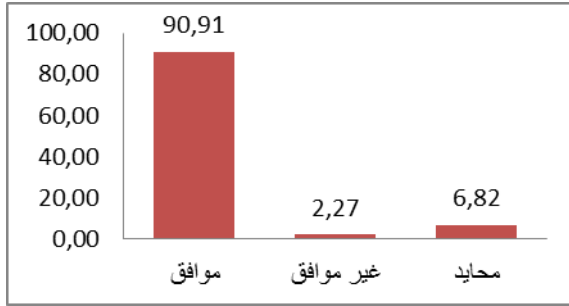
المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم(35)

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلب المبحوثين استفادوا من البرامج التكوينية بنسبة 68% بينما 11% غير موافقين و نسبة 20% يفضلون الحياد ،حيث كانت أكبر نسبة للذين استفادوا وهذا ما يفسر رضاهم عن البرامج التكوينية المبرمجة لمختلف الفئات .

-السؤال الواحد و الثلاثون: يساهم التكوين في رفع معنويات الموظف و يزيده حبا لمهنته

الجدول رقم(36) : مساهمة التكوين في رفع معنويات الموظفين الشكل رقم(39) : تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(36)



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	40	90,91
غير موافق	1	2,27
محايد	3	6,82
المجموع	44	100

المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

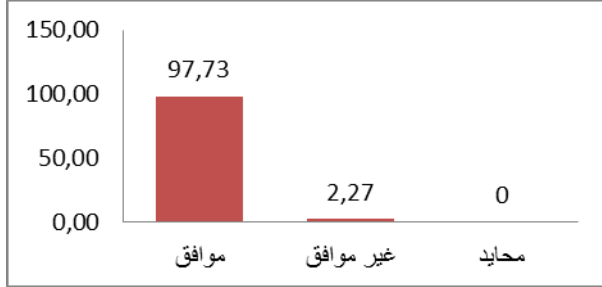
المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم (36)

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن التكوين يرفع من معنويات الموظف و يزيد من حبه للمؤسسة و ذلك بنسبة 91% بينما 2% لا يوافقون ذلك و نسبة 7% يفضلون الحياد، و هذا راجع لرضا الموظفين عن ما يتلقونه خلال الدورات التكوينية من معلومات تجعلهم متفوقين في مهنتهم.

-السؤال الواحد و الثلاثون: التكوين ينمي قدرات الموظف

الشكل رقم(40) :تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(37)

الجدول رقم(37) : التكوين ينمي قدرات الموظف



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	43	97,73
غير موافق	1	2,27
محايد	0	0
المجموع	44	100

المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(37)

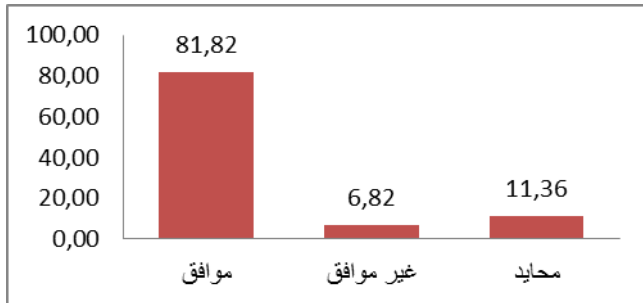
المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التكوين ينمي قدراتهم بنسبة 98% بينما 2% لهم شك في ذلك ، و يفسر هذا بمدى اهمية التكوين في تحسين اداء الأفراد و تنمية القدرات المعرفية و العملية لتحسين الانتاج.

-السؤال الثاني و الثلاثون: تؤدي الدورات التكوينية الى زيادة رضا الموظفين بالمهنة التي يمارسونها

الشكل رقم(41) :تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم(38)

الجدول رقم(38) : الدورات التكوينية تزيد من رضا الموظفين



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	36	81,82
غير موافق	3	6,82
محايد	5	11,36
المجموع	44	100

المصدر :بناءا على معطيات الجدول رقم(38)

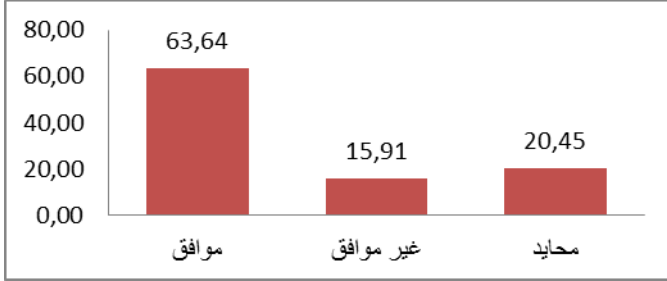
المصدر :بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أغلبية المبحوثين يزيد رضاهم بوظيفتهم من خلال الدورات التكوينية بنسبة 82% بينما 7% لا يشعرون بالرضا بعد الدورات التكوينية و نسبة 11% يفضلون الحياد ، و يفسر هذا بمدى مساهمة الدورات التكوينية في تغطية النقائص التي يعاني منها الموظفون خلال تأديتهم لمهنتهم بأداء مرتفع .

-السؤال الثالث و الثلاثون: أنا راض عن الدورات التكوينية

الشكل رقم(42): تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (39)

الجدول رقم(39): سبب المشاركة في التكوين



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	28	63,64
غير موافق	7	15,91
محايد	9	20,45
المجموع	44	100

المصدر: بناءا على معطيات الجدول رقم(39)

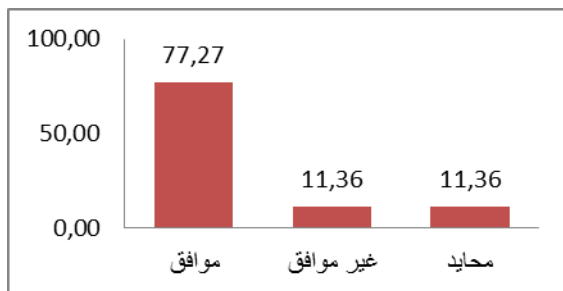
المصدر: بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن أكثر من نصف المبحوثين راضين عن الدورات التكوينية بنسبة 64% بينما 16% لا يشعرون بنفس الرضا و نسبة 21% يفضلون الحياد، ويفسر هذا بدرجة اهمية الدورات التكوينية و مدى تأثيرها على اداء الموظفين و وصولهم للإشباع .

-السؤال الرابع و الثلاثون: كلما زادت الدورات التكوينية زادت فرص الترقية إلى منصب أرقى

الشكل رقم(43): تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (40)

الجدول رقم(40): زيادة الدورات التكوينية تزيد فرص العمل



الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	34	77,27
غير موافق	5	11,36
محايد	5	11,36
المجموع	44	100

المصدر: بناءا على معطيات الجدول رقم (40)

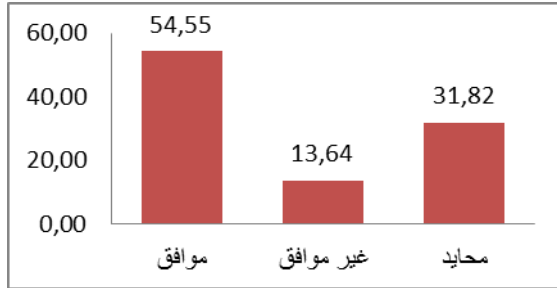
المصدر: بناءا على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن هذا ما يراه أغلبية المبحوثين بنسبة 77% بينما 11% لا يؤكدون ذلك و نسبة 11% يفضلون الحياد، و هذا طبيعي لان الوصول الى منصب ارقى يعتمد على كفاءة و خبرة الموظف و التي تكتسب خلال التكوين المستمر .

-السؤال الخامس و الثلاثون: استراتيجية المؤسسة التكوينية تتلاءم و احتياجات الموظفين

الجدول رقم(41): استراتيجية المؤسسة التكوينية تلي الشكل رقم(44): تمثيل بياني لمعطيات الجدول رقم (41)

احتياجات الموظفين



المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم (41)

الوظيفة	التكرار	النسبة
موافق	24	54,55
غير موافق	6	13,64
محايد	14	31,82
المجموع	44	100

المصدر: بناء على إجابات الاستبيان

فقد استنتجنا من خلال الجدول و البيان أن نسبة كبيرة من المبحوثين يوافقون على أن استراتيجية المؤسسة التكوينية تتلاءم و احتياجات الموظف بنسبة 55% بينما 14% ليسوا موافقين و نسبة 32% يفضلون الحياد، و يفسر هذا بالتخطيط السليم و المدروس من طرف المؤسسة في النجاح العملية التكوينية .

## خلاصة:

إن التغيرات التكنولوجية والتحولات التي تشهدها مختلف المؤسسات، والتطور السريع لتقنيات التسيير والاتجاه، كان لزاما على مؤسسة السيراميك بالغزوات لبدل مجهودات كبيرة و جبارة لمواكبة هذه التطورات .لذلك تقوم في كل مرة ببرمجة عمليات تكوينية، وهذا ما يرغمها على تبني استراتيجية واضحة ومحددة من أجل تنفيذ هذه العمليات، وهذا لا يتم إلا بإشراك أفرادها بمختلف فئاتهم ودرجاتهم المهنية.

تقوم مؤسسة الخزف الصحي بالغزوات بمحاولة الوصول إلى أفضل النتائج المرجوة من خلال استمرار التكوين داخل وخارج المؤسسة، ولكن من أهم المعوقات التي تواجهها هو عدم وجود مكونين مختصين في بعض المجالات، وعدم تخصيص ميزانية كافية تسمح بتطبيق برنامج التكوين السنوي، وبذلك تكون بمثابة تعثرات تمنعها من الوصول الى أهدافها .

من خلال ما تطرقنا له في دراستنا و المتمثلة في دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي فان للعنصر البشري الدور الرئيسي و الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ،حيث أن ذلك يكون من خلال تحقيق رضا هذا الأخير بالتفكير فيما يخصه وما يلزمه من حاجيات مهما كانت خاصة تلك التي يحتاجها داخل المؤسسة .





الخاتمة العامة:



إن التغيرات التكنولوجية و التحولات التي تشهدها مختلف المؤسسات و النمو السريع لتقنيات التسيير و الاتجاه نحو العولمة ، كلها تجعل من التكوين وسيلة لكسب المؤهلات و الكفاءات و هذا ما يؤثر إيجابا و بشكل مباشر على درجة رضا الموظفين بوظائفهم و يزيدهم ولاء و أكثر رضا و شعورا بالمسؤولية و الاحترام اتجاه عملهم و أرباب العمل و جميع الافراد المحيطين بهم .

حيث يعتبر التكوين أحد الدعائم الأساسية لزيادة الرضا الوظيفي ، إذ هو أحد السبل التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يشهدها محيطها و يشكل الرهان الاجتماعي و الاقتصادي الحقيقي لرفع العولمة.

من خلال ما تم عرضه لحد الآن يمكننا القول بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على زيادة رضا العاملين و الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها و إعدادهم من أجل ترقيةهم و انتقلهم إلى وظائف أخرى، فعامل اليوم مطالب أن يكون لديه قدرا كافيا و واسعاً من الرضا و الولاء الوظيفي و كذلك المهارات و الكفاءات لمواجهة جميع التحديات بمختلف أشكالها ، و هذا ما يسعى إليه التكوين على العموم ، حيث أن المؤسسة تستفيد من هذا التكوين من خلال تكوين أفرادها بحيث يوظف هؤلاء الأفراد المتكويين المعارف و المهارات المكتسبة من العملية التكوينية أثناء تأديتهم لمهامهم ، و بالتالي فإن توفر مؤسسة الخرف الصحي بالغزوات على برنامج تكويني يكسبها موظفين راضين عن عملهم و قادرين على تحقيق أهدافها و هذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة و مردوديتها .

بالرغم من المشاكل و النقائص التي تواجه التكوين إلا أنه يعتبر الحل الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسة في الكثير من الأحيان لسد العجز و إيجاد الحلول للكثير من المشاكل و كذا تزويد أفرادها بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم سواء في المجال البيداغوجي أو الإداري و تمكينهم من التحكم في مناصبهم واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، و كذا تحسين أداءهم الوظيفي و معالجة مشكلاتهم الأدائية و خاصة خاصة "الذي يهتم دراستنا و هو تحقيق الرضا الوظيفي لهم، مما ينعكس إيجابا على أداءهم لأعمالهم بصفة خاصة و على مردودية المؤسسة و الفروع التابعة لها بصفة عامة".

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

## الاستبيان ; Questionnaire

أخي العامل، أختي العاملة بمؤسسة السيراميك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغية الحصول على شهادة ماستر 2 في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-

قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية طالبين منكم أن تفضلوا باستيفاء الاستبيان والإجابة على الأسئلة المطروحة، ونحن على ثقة أن إجاباتكم ستكون دقيقة وموضوعية. إننا نعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة، وإنها ستستخدم لأغراض الدراسة العلمية فقط. نحن نقدر تعاونكم معنا ومساهمتمكم في خدمة العلم والمعرفة ونرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

ملاحظة: ضع علامة داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال (X).

المعلومات الشخصية:

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية  30-20  40-31  50-41  أكثر من 50
3. المستوى الدراسي  الابتدائي  المتوسط  الثانوي  الجامعي
4. الأقدمية  أقل من 5 سنوات  10-5  15-11  20-16  أكثر من 20
5. الحالة المدنية  أعزب  متزوج
6. المستوى المهني  اطار  عون تحكم  عامل تنفيذ
7. كيفية الحصول على منصب العمل  الشهادة  المسابقة  ترقية
8. الوضعية القانونية بالمؤسسة  دائم  مؤقت

معلومات حول التكوين :

1. هل شاركت في برنامج التكوين  نعم  لا

2. أود الالتحاق ببرنامج او دورة تكوينية أو ورشة عمل من قبل المؤسسة  
 موافق  غير موافق  محايد
3. أنا أفضل التكوين أن يكون داخل المؤسسة ذاتها  
 موافق  غير موافق  محايد
4. زيادة الدورات التكوينية على الاقل مرتين في السنة  
 موافق  غير موافق  محايد
5. الدورات التكوينية تعزز من كفاءات المتكويين في المؤسسة  
 موافق  غير موافق  محايد
6. يتم تقييم و دراسة الدورات التكوينية بصورة دورية  
 موافق  غير موافق  محايد
7. أسلوب و نمط الدورات التكوينية جيد و مناسب للمهام المطلوبة في المؤسسة  
 موافق  غير موافق  محايد
8. نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال و كافي لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين  
 موافق  غير موافق  محايد
9. الدورات التكوينية تنمي المعارف و علوم جديدة لم تكن تعرفها  
 موافق  غير موافق  محايد

معلومات حول الرضا الوظيفي:

1. هل أشعر بالرضا عن مهنتي  
 موافق  غير موافق  محايد
2. راتي الشهري يتناسب مع مؤهلي العلمي  
 موافق  غير موافق  محايد
3. راتي الشهري يتناسب مع متطلبات المعيشة  
 موافق  غير موافق  محايد
4. تربطني علاقة مع زملائي في العمل  
 موافق  غير موافق  محايد
5. تتوافق كفاءتي مع مهام مناصبي الحالي  
 موافق  غير موافق  محايد

6. أغيب عن العمل في حالات الضرورة فقط
- موافق  غير موافق  محايد
7. يوزع القائد المهام حسب القدرات و المسؤوليات
- موافق  غير موافق  محايد
8. أنا مستعد أن أغير وظيفتي اذا وجدت وظيفة أفضل منها
- موافق  غير موافق  محايد
9. أسلوب الاشراف و الرقابة من قبل الرئيس مناسب و مقبول
- موافق  غير موافق  محايد
10. لا أجد صعوبة في تأدية عملي
11. موافق  غير موافق  محايد

علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

1. أشعر بالخجل حينما أعرف أنني مرشح لدورة تكوينية
- موافق  غير موافق  محايد
2. تساعد البرامج التكوينية على تخطيط المسارات الوظيفية
- موافق  غير موافق  محايد
3. الاستفادة من البرامج التكوينية كانت بشكل حقيقي و ملموس
- موافق  غير موافق  محايد
4. يساهم التكوين في رفع معنويات الموظف و يزيده حبا لمهنته
- موافق  غير موافق  محايد
5. التكوين ينمي قدرات الموظف
- موافق  غير موافق  محايد
6. تؤدي الدورات التكوينية الى زيادة رضا الموظفين بالمهنة التي يمارسونها
- موافق  غير موافق  محايد
7. انا راض عن الدورات التكوينية
- موافق  غير موافق  محايد
8. كلما زادت الدورات التكوينية زادت فرص الترقية الى منصب أرقى
- موافق  غير موافق  محايد

9. استراتيجية المؤسسة التكوينية تتلاءم و احتياجات الموظفين

موافق  غير موافق  محايد





وحدة الخزف الصحي بالغزوات  
**CERAM DIVINDUS**  
 Unité Ghazaouet  
 Groupe GIL DIVINDUS



الحالة اليومية 2018/05/02

Structure	Effectif			Absences			المصلحة
	Employe	DAIP/CTA	Apprenti	Employe	DAIP/CTA	Apprenti	
Direction	3						المديرية
-Direction. Adm. Gén.Finances	1						- مديرية الإدارة العامة و المالية
---Service Informatique	2	1					--- مصلحة الإعلام الآلي
---Service Hygiène Sécurité	26			2			--- مصلحة الأمن و النظافة
---Service Comptabilité Générale	4	4	1	2			--- مصلحة المحاسبة العامة
---Service Personnel et Formation	11	5	4			2	--- مصلحة المستخدمين و التكوين
---Service Commercial	17	7	1	1			--- مصلحة التسويق
---Sce Achats	5		1	1			--- مصلحة التّموين
-Direction Technique	1						- المديرية التقنية
---Cel Investissement	4	3		2	1		--- خلية الإستثمار
---Sce Laboratoire	3	1					--- مصلحة المخبر
---Département Production	170	32		17	1		--- دائرة الإنتاج
---Département Maintenance	54	15	4	7	3		--- دائرة الصيانة
<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>68</b>	<b>11</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>المجموع</b>

العدد الاجمالي	الغيابات	
285	28	الدائم
16	4	غير الدائم
<b>301</b>	<b>32</b>	<b>المتعاقدون</b>
4		DAIP
64	5	CTA
<b>68</b>	<b>5</b>	<b>DAIP/CTA</b>
<b>11</b>	<b>2</b>	<b>المتمهون</b>
<b>380</b>	<b>39</b>	<b>المجموع العام</b>

	الاجمالي		المتعاقدون	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد
عطلة سنوية	0,53%	2	0,66%	2
عطل تعويضية	1,84%	7	1,33%	4
عطلة استثنائية	0,53%	2	0,66%	2
حادث عمل	1,58%	6	1,99%	6
تمارض	3,16%	12	2,66%	8
غيابات غير شرعية	0,79%	3	1,00%	3
العاجزون عن العمل	0,26%	1	0,33%	1
متوقفون				
المعاقدون	0,26%	1	0,33%	1
الانتداب	0,26%	1	0,33%	1
احالة على الاستيداع	0,53%	2	0,66%	2
غيابات بأجرة				
غيابات دون أجرة	0,79%	3	1,00%	3
<b>مجموع الغيابات</b>	<b>10,53%</b>	<b>40</b>	<b>10,96%</b>	<b>33</b>
		6		أمر بمهمة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
 UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID

TLEMCEM  
 FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,  
 COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
 GESTION  
 DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



جامعة ابي بكر بلقايد  
 تلمسان  
 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
 وعلوم التسيير  
 قسم علوم التسيير

TEL/FAX : 043 21 21 66 BP : 226

N° 283 / D. Gestion/2018

Etablissement ciblé : *مؤسسة الخبز العربي - الخبزات*

### Objet : lettre d'accueil

Monsieur,

Dans le cadre de leur formation, nos étudiants ont besoin de compléter leurs études théoriques par un éclairage pratique et concret, notamment lors de l'élaboration de leurs rapports de fin d'études, pour cela nous comptons sur votre compréhension pour faciliter l'accès des étudiants dans la mesure du possible à certaines informations et explications.

Ne doutant pas de votre aimable compréhension et de votre précieuse collaboration dans l'intérêt de la formation de nos étudiants, veuillez agréer l'expression de nos salutations les plus distinguées.

#### Les étudiants concernés :

- 1 : *Tlemçani Ismaïl*
- 2 : *Nairi Kamel*

Spécialité 2<sup>ème</sup> année Master (LMD) Gestion des ressources humaines

Durée du stage : *25/04 au 10/05/2018*

Le chef de département

Avis de l'établissement d'accueil

DR. MENNANE  
 Chef de  
 des Sciences  
 Département  
 de Gestion  
 de Gestion \* Faculté des Sciences Economiques  
 et Commerciales

K  
 d





❖ باللغة العربية

1. أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005،
2. أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005،
3. أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية، ط2، بيروت، لبنان، 1972،
4. أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة للأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983،
5. أحمد فاضل عباس الشنواني ، مفاهيم اساسية في ادارة الافراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972،
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ط7، 2000
7. برباح محمد الامين ،موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية-، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، الملحقة الجامعية مغنية، تلمسان، 2015-2016،
8. برباح محمد الامين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية-، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، الملحقة الجامعية مغنية، تلمسان، 2015-2016،
9. جلال ابراهيم العبد، نihal فريد مصطفى ،ادارة اللوجستيات ،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2003،
10. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي - لدى اساتذة التعليم الثانوي-، دار الجمد للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2019،
11. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي-لدى اساتذة التعليم الثانوي- ، دار الجمد للتوزيع و النشر، الاردن، عمان، 2016

12. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002،
13. جون و جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الادارة العامة، السعودية، 1988،
14. جيلارد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سبق ذكره،
15. حسن راوية، ادارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة النشر، الاسكندرية، مصر، 2001،
16. حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر و الوزيع، عمان، 2003،
17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2004،
18. حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2004،
19. زكي حنوش، الحوافز و التنمية الشاملة، مجلة الادارة العامة، العدد 47، لشهري سبتمبر  
وأكتوبر، حلب، سوريا، 1985،
20. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعرفة، ط2، مصر، 1977، ص39.
21. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، مصر، 1977،
22. السيد محمد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994،
23. صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث  
، الاسكندرية، مصر، ط10، 2003،
24. طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1992،
25. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994،
26. عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998،

27. عمر وصفي عقيلي، الإدارة-أصول و مفاهيم-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997،
28. فاروق مداس، التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002،
29. محمد الصيرفي(أ)، السلوك الاداري، العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2008،
30. محمد بن مسفر الشمراي، معايير ترقية الافراد بالدفاع المدني و مدى رضاهم عنها-دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2006،
31. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003،
32. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003،
33. محمد علي، علم اجتماع التنظيم-مدخل للثراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003،
34. مزيان التاج، الرضا الوظيفي و ابعاد جودة الخدمات في منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، تلمسان، 2013-2014،
35. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز-، دكتراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005،
36. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999،
37. حسين الدوري، نظريات التطوير و التنمية الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الاردن، 1980،
38. خالد عبد الرحمان الهيبي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2004،
39. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2007،.
40. د. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "المرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية"، مصر، 2007-2008،
41. الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، ماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007،
42. صديني احمد، دريسي يوسف، دور التكوين في تحسين اداء الافراد في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير، تلمسان، 2014/2015،
43. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000،

44. صلاح عودة سعيد، ادارة الافراد، الدار الجامعية، طرابلس، 1994،
45. عبد الفتاح حسين ،دور التدريب في تطوير العمل الاداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ط1، 1996، .
46. عمار بن عيشي "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة- ماجيستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006،
47. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، ،
48. عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، تلمسان، 2014- 2015،
49. عمر وصف عقيلي، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2005،
50. فؤاد الشيخ، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، الاردن، ط5، 1995،
51. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، معهد الادارة العامة، عمان، 1971،
52. محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،
53. محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2015،
54. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة 2، مطابع الاندلس، عمان، 2003، ص66-

## ❖ باللغة الأجنبية

1. A.SULAMI ,la fonction du personnel et la productivité, Ed Ghareeb,
2. B.Clermont (1981), la gestion de R.H en éducation ,édition agence  
D 'arc,canada,.
3. Bernard Martory & Daniel Gozet ,Gestion des ressources humaines,DUNOD ,Paris ,2002
4. CH.VINCENT ,la formation ,relais de la stratégie ,les Ed d'organisation,PARIS,1990,
5. Charles Tennant ,Mahithorn ,Paul A.B. Robert ,The design of training programme measurement model, Jour of european industrial training, Vol26, Issue 5, 2002,
6. Hughes, A and Mussung, K. Designing effective employee Training Programs, Training for Quality, Vol5 ,N02 , 1993,
7. Lakhdar SEKIOU et Louise Blondin, « Gestion du personnel » les editions d'organisation (collection Gestion), Paris, 1986 (CH11-« la formation »)
8. Marcel R.Vander Klink ,Jan N.Streuma ,Effectiveness on the job training ,journal of European training, Vol26, Issue 2/3/4, 2002,

- 
- 9.** Mathwes ,Band ueno,A,Quality Training :Finding from European survery ,the TQM Magazine,vol13 ,N01,2001.
  - 10.** Robbins,S and coulter, M.Management ,Pearson Prentice HallCraig,ROBERT(1976),Training and developement Hand book,A.Guide To Human Ressources development,New york,.
  - 11.** SCHETTLER ,J.training ,Top 100,top Five profile and Ranking,training,March,2003
  - 12.** Weiss,W.Training methods and programs,supervision ,Vol61,N01,2003



## ملخص الدراسة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتمد عليه في تحسين الأداء والرفع من المردودية والإنتاجية و بالتالي تحقيق القيمة المضافة، في جل المؤسسات تعد إدارة الأفراد والتكوين من أهم الوظائف وهي ركيزة أساسية في تطوير نشاطها.

ومنه قمنا في دراستنا بتسليط الضوء على استراتيجية التكوين ومدى أهميتها في تحقيق رضا الفرد وانعكاسها على مردوديته، حيث جاءت إشكالية بحثنا كالآتي: **ما مدى مساهمة التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي؟**.

ومن خلال الإجابة على الإشكالية توصلنا إلى أن رضا الأفراد في المؤسسة له علاقة طردية بالتكوين الدائم والمستمر للعنصر البشري، يرتفع الرضا عند ارتفاع مستوى التكوين وينخفض عند انخفاضه، وعليه تسعى المؤسسة دائما إلى مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية للرفع من مردوديتها وإنتاجيتها لتحقيق الميزة التنافسية ويتحقق ذلك عن طريق التكوين.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الرضا الوظيفي، الأداء، العنصر البشري، مؤسسة صناعة الخزف الصحي بالغزوات.

## Résumé

Les ressources humaines jouent un rôle très important dans l'entreprise économique, les organisations compte sur cet élément pour améliorer les performances et augmenter la rentabilité et la productivité. Dans la majorité des entreprises le service gestion de personnel et formation est parmi les fonctions les plus importants, et un pilier essentiel dans le développement des activités.

Dans notre étude, nous avons parlé de la stratégie de formation, et de son importance dans l'amélioration de la performance qui mènes a la satisfaction et le rendement des individus, ce qui nous pousse à la problématique suivant : la mesure dans laquelle la composition contribue à l'atteinte de la satisfaction au travail ?

Les résultats montrent que la satisfaction des individus dans l'entreprise liée essentiellement a la formation permanente et continue des ressources humaines, et par cette facteur l'entreprise gagne un avantage concurrentiel qui lui permette de rester a la ligne avec l'évolution technologique.

**Les mots clés :** formation, performance, satisfaction, les ressources humaines, nouvelle société pour la fabrication de céramique Ghazaouet

« CERAMIG ».

