



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر_ سعيدة_



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة اتصالات الجزائر {ولاية النعامة – بلدية
المشربية} 2023

تحت إشراف الأستاذة:

حريق خديجة

إعداد الطالبة:

✓ ضيف وفاء

لجنة المناقشة

| أعضاء اللجنة | الرتبة | الصفة | عن جامعة |
|------------------|-----------------------|--------------|----------------------|
| عبدلي لطيفة | د.أستاذة محاضرة " أ " | رئيسا | د.مولاي الطاهر سعيدة |
| حريق خديجة | أستاذة محاضرة "أ" | مشرفا ومقررا | د.مولاي الطاهر سعيدة |
| صرصار فاطمة زهرة | أستاذة محاضرة "ب" | مناقشا | د.مولاي الطاهر سعيدة |

2023/2022



شكر و عرفان

قال تعالى: (لئن شكرتم
لازيدنكم)

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا
مباركا ونشكراه على كل
فضله علينا و توفيقى لانجاز
هذا العمل.

بعدها أتقدم بخالص عبارات
الشكر و التقدير و المحبة
والامتنان للأستاذة الفاضلة و
المشرفة "حريق خديجة"
على كل ما قدمته لي من
توجيهات و نصائح علمية و
منهجية و لم تبخل علي، بشيء،

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهمية و دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للافراد بالمؤسسات الاقتصادية ، و قد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر **Algerie Telecom** لتكون محل الدراسة.

ولقد تصورنا خطة لاجراء دراسة ميدانية قوامها الاعتماد على على المنهج الوصفي، والسعي لاجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 20 عامل و عاملة من مؤسسة اتصالات الجزائر المشرية ولاية النعامة.

اضافة الى ذلك سعينا الى استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات باعتبارها الاداة الانسب لدراستنا هذه، وافراغها في برنامج "الحزمة الاحصائية للعلوم الانسانية SPSS" بغية تحليلها.

الكلمات المفتاحية: التكوين ، الرضا الوظيفي.

Résumé:

Cette étude vise à démontrer l'importance et le rôle de la formation dans la satisfaction au travail des individus dans les institutions économiques Algérie Télécom a été testée pour faire l'objet de l'étude.

Nous avons envisagé un plan pour mener une étude de terrain basée sur l'approche descriptive et s'efforçant de mener une étude de terrain sur un échantillon de 20 travailleurs masculins et féminins d'Alger Telecom, Al-Mécheria, Province de Naama.

De plus, nous avons cherché à utiliser l'outil questionnaire pour collecter des données comme l'outil le plus approprié pour notre étude, et à le vider dans le programme SPSS pour les sciences humaines afin de l'analyser.

Mots-clés : composition, satisfaction au travail.

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|--|
| | الإهداء |
| | شكرو عرفان |
| | الملخص |
| I | قائمة المحتويات |
| I | قائمة الجداول |
| IV | قائمة الأشكال |
| V | قائمة الاختصارات |
| أ | المقدمة |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية | |
| 2 | تمهيد |
| المبحث الأول: عموميات حول التكوين | |
| 3 | ✓ المطلب الأول: مفهوم التكوين |
| 6 | ✓ المطلب الثاني: أهمية التكوين وخصائصه |
| 8 | ✓ المطلب الثالث: تخطيط التكوين و تحديد الاحتياجات التكوينية |
| 12 | ✓ المطلب الرابع: أنواع التكوين |
| 16 | ✓ المطلب الخامس: التكوين كنظام |
| المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي | |
| 18 | ✓ المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي |
| 19 | ✓ المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي و أنواعه |
| 22 | ✓ المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي |
| 25 | ✓ المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي و طرق قياسه |
| 29 | ✓ المطلب الخامس: كيفية حدوث الرضا الوظيفي |
| المبحث الثالث: الدراسات السابقة | |
| 33 | ✓ المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين باللغة العربية |
| 37 | ✓ المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي باللغة العربية |
| 39 | ✓ المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| 41 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : الدراسة الميدانية | |
| 43 | تمهيد |

قائمة المحتويات

| | |
|-----------|--|
| | المبحث الاول : نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 44 | المطلب الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 45 | المطلب الثاني : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المشربية ولاية النعامة |
| 46 | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع وظيفة كل قسم |
| 51 | المطلب الرابع : المهام الرئيسية و اهداف المؤسسة |
| | المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 52 | المطلب الاول : منهجية الدراية الميدانية |
| 54 | المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و مصادر جمع البيانات |
| 55 | المطلب الثالث: الاساليب الحصائية المستخدمة في الدراسة |
| | المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية |
| 59 | المطلب الاول : تحليل النتائج |
| 66 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية |
| 70 | خلاصة الفصل |
| 72 | الخاتمة |
| 75 | قائمة المصادر و المراجع |
| 81 | الملاحق |



قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | المسببات الشخصية و التنظيمية للرضا الوظيفي | 25 |
| 02 | توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت | 55 |
| 03 | نتيجة معامل الفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان | 56 |
| 04 | نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق محور التكوين | 57 |
| 05 | نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق محور الرضا الوظيفي | 58 |
| 06 | نتيجة معامل بيرسون لصدق محور الاستبيان مع درجة الاستبيان الكلية | 59 |
| 07 | توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس | 59 |
| 08 | توزيع افراد العينة حسب متغير السن | 60 |
| 09 | توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 61 |
| 10 | توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة | 62 |
| 11 | تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح | 64 |
| 12 | قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التكوين | 64 |
| 13 | قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي | 65 |
| 14 | قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحاور و الدرجة الكلية للاستبيان | 66 |
| 15 | يبيب ارتباط تكوين الموظفين والرضا الوظيفي | 66 |
| 16 | نتائج تحليل الانحدار الحطي البسيط لتأثير تكوين الموظفين على الرضا الوظيفي | 67 |
| 17 | نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس | 67 |
| 18 | نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير السن | 68 |
| 19 | نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي | 68 |
| 20 | نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة | 69 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 10 | مراحل اعداد الخطة لعملية التكوين | 01 |
| 11 | طرق تحديد الاحتياجات التكوينية | 02 |
| 30 | كيفية حدوث الرضا | 03 |
| 47 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر | 04 |
| 54 | نموذج الدراسة التطبيقية | 05 |
| 60 | يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس | 06 |
| 61 | يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن | 07 |
| 62 | يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 08 |
| 63 | يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة | 09 |

قائمة الاختصارات

| الاختصار | الدلالة باللغة الانجليزية | الدلالة باللغة العربية |
|--------------|---|------------------------------------|
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences | الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية |
| Sig | Signification | مستوى الدلالة |
| AT | Algérie Télécom | اتصالات الجزائر |
| NGBSS | New Generation Billing Support System | الجيل الجديد من نظام دعم الفواتير |



المقدمة

العامّة

أ- توطئة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكولين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي ضمن هذا السياق برزت أهمية الموارد البشرية تبعا لتنوع وتعدد أنشطة المنظمات في الوقت الحاضر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعمل هذه الأخيرة على توفير أهم احتياجات و متطلبات الموظف المختلفة، كتوفير المناخ الملائم الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية له، وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة تتوافق و متطلبات العصر، دون أن تهمل المؤسسة الجانب التنظيمي السائد و الذي يحافظ على استقرارها ونمائها، فتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بأفرادها، يؤدي حتما إلى فعالية تنظيمها و رضا أفرادها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- الإشكالية:

التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي من خلالها يتم اكتساب العاملين المعارف والمؤهلات الضرورية لمزاولة العمل فهو يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم فالتكوين في كل القطاعات سواء إنتاجية أو خدمتية لا يعتبر هدف بل هو وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية ترفع بالأداء الإنساني إلى أقصى حد ممكن من الكفاءة، الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

وانطلاقاً مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التي تبني عليها الدراسة كالآتي:

ما هو اثر التكوين في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

ت- التساؤلات الفرعية:

و للإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على تكوين الموظفين؟

➤ ما علاقة التكوين بالرضا الوظيفي؟

ث- الفرضية:

تعتبر الفرضية من أهم المراحل المنهجية التي من دونها لا نستطيع القيام بأي دراسة أو بحث علمي. فهي عبارة عن حل مؤقتة و احتمالية الوصول إلى الحقيقة . و هي التي تربط بين الجانب النظري و التطبيقي.

فبعد تحديد الإشكال الرئيسي و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الآتية:

➤ يوجد اثر ايجابي لتكوين الموظفين (الأفراد) على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

ج- أسباب اختيار الموضوع:

➤ الرغبة الشخصية و الميل لمثل هذه المواضيع؛

➤ الإحساس بأهمية التكوين للفرد؛

➤ قابلية الموضوع للبحث و الدراسة؛

➤ طبيعة اختصاصي و المتمثل في التسيير و إدارة الأعمال؛

➤ اخذ نظرة عن ميدان العمل قبل الخوض فيه.

ح- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية عمليات إدارة الموارد البشرية التي تعد ممارسة إدارية حيوية و التي تعمل على تنمية رأس المال البشري و تحقيق أعلى مستويات الأداء و التميز مما يحقق رضا الأفراد و ينمي ولائهم و التزامهم نحو منظماتهم و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومين أساسيين هما: تكوين و إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي باعتبار أن الفرد يمثل المورد المهم في المنظمة و تطغى تلك الأهمية على ما عداه من عناصر الإنتاج، لذلك من المهم دراسة العوامل المؤثرة على رضاه في منظمته.
 - الاطلاع على وعي العامل الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية و حقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
 - التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال تكوينه.
- خ- أهداف الدراسة:**

إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
 - معرفة دور التكوين في تطوير قدرات و سلوك العامل بالمؤسسة.
 - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة .
 - تقييم الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة .
 - التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- د- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في :

الحدود الزمنية : لقد شرعت الدراسة ابتداء من أواخر شهر أفريل إلى غاية شهر ماي سنة 2023.

الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب الميداني لهذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المشرية ولاية النعامة.

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على متغيرين: التكوين كمتغير مستقل و رضا العاملين كمتغير تابع.

الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة المشرية ولاية النعامة.

د- المنهج المستخدم في الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث

لدراسة ظاهرة أو ما موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي** : الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و ذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب و مذكرات ماجستير و دكتورا و كذا المعلومات المختلفة المتوفرة في شبكة الانترنت و وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

✓ **المنهج الاستقصائي** : لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث .

✓ **المنهج الإحصائي** : الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ر- هيكل الدراسة:

وللإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري الدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي.

و تناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال مبحثين؛ في المبحث الأول تناولنا فيه المتغير المستقل التكوين انطلاقا من مفهومه وأهميته و توضيح خصائصه و تخطيطه وتحديد الاحتياجات التكوينية و إيضاح أنواعه و التكوين كنظام، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المتغير التابع الرضا الوظيفي انطلاقا من تعريفه و تحديد أهميته، خصائصه، مسبباته و أنواعه، و كذا طرق قياس وكيفية حدوث الرضا الوظيفي، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة و تطرقنا فيه إلى الدراسات باللغة العربية متعلقة بالتكوين و أخرى بالرضا الوظيفي بالإضافة إلى الدراسات باللغة الأجنبية.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة و الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج و متغيرات و نموذج الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة و اختبار للفرضية و في الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها.

ز- صعوبات الدراسة:

من الطبيعي جدا أن يصادف كل باحث جملة من الصعوبات التي تعترض طريقه في مختلف مراحل البحث سواء نظرية أو ميدانية. قد اعترضنا جملة من الصعوبات أثرت على سير البحث و من بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسات مع تلقي الرفض من البعض من اجل دراسة حالة.
- قلة الأفراد بالمؤسسة وعدم جدية البعض في الإجابة بالأسئلة.
- قلة المراجع المكتبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الضغوط النفسية والخوف و القلق.



الفصل الأول:

الأدبيات

النظمية

تمهيد:

لا يستقيم أمر الناشئة إلا بالتربية و لا تدرك العلوم و المعارف إلا بالتعليم و التعلم و لا تكتسب المهارات إلا بالتكوين.

إن التغيرات المتسارعة التي يعيشها مجتمع المعرفة اليوم و ما أفرزته من مفاهيم جديدة في كل المجالات، يتطلب من الجميع التعامل معها بعقلية جديدة قائمة أساسا على أن التعلم يعد مرتبًا بمرحلة أو فترة زمنية معينة أو بمكتسبات ثابتة، كما أصبح ضرورة حتمية ترافق الإنسان طوال حياته و هذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهومه للتكوين و يتعامل معه على أنه ضرورة مؤكدة، يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع أداء المورد البشري و بالتالي يتطور مردوده و يحقق الرضا الوظيفي.

وقد أثبتت التجارب في السنوات الأخيرة انه من بين عوامل النجاح الأساسية هي العنصر البشري المؤهل و المبدع وهذا ما سيوضحه أكثر هذا الفصل .

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع. وللتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

أولاً: التعريف

عرفه " الهيتي " على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل". (ميا و اخرون، 2009)

كما يعرفه دافيد DAVID بأنه : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة. (بوحفص، 2010)

ما عرفه clueck-f William بأنه: " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة ". بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل. (ميا و اخرون، 2009)

و يعرفه LANFER بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني (wearther, 1990) .

أما SEKIOLI فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة . (درة و الصباغ، 2008)

التكوين هو " الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانيته والطاقات الكامنة فيه. وه نشاط مخطط ومستمر يهدف إحداث تغييرات في معلومات، خبرات، طرق، أداء سلوك

واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفأ لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها. "(الزروق، 1989)

والبعض الآخر يعرفه بأنه: "هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية . وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للإدارة والعمل". (ابو شيخه)

هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه . (حمداوي، 2004)

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغييرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام الماطرة له و المتعلقة بنشاطه المهني . و عليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل المعارف و مهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال.

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالتكوين

- **التكوين و التدريب:** لا يختلف مفهوم مصطلحين التكوين, و التدريب في شيء ما عدا : "التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار و معلومات عامة , وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق المهنة المعنية باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي , ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة العامة". (طرطار، 2001)
- **التكوين و التنمية:** تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين هما و مصطلحان غالب ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة ؛ فهناك من يعرف التكوين بأنه « التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو عمل معطى له ».

و يرى بعض الباحثين أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية؛ من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار

المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما إلا هو أداة أو آلة من آليات التنمية . (صوان و زهوان، 2016/2015)

- **التكوين و التعليم:** غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين إلا أن الفرق يبرز في أن "التكوين هو التطبيق المعرفة , وهو يمكن الأفراد بالمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم , أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء العمليات و الأساليب للتفكير المنطقي السليم و ليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتابعة , فالتعليم فهو المعرفة وتفسيرها". (سلطان، 2003)
- **إعادة التكوين:** تحدث عند انتقال الفرد إلى الوظيفة الجديدة , كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل. (طاطي، 2003/2002)
- **التأهيل:** "يتمثل في الخدمات المهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو الأداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية و النفسية" فتأهيل إذا يدور حول تحقيق عملية التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل. (برقي، 2004/2003)

ثالثا: تنمية المعرفة و المهارات لدى المتدرب

ولتوضيح أكثر لمفهوم التكوين يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد (بن بركات و العلواني، 2021/2020) :

تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب من بينها:

1. معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.
2. معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها
3. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة
4. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف

تنمية المهارات و القدرات للمتدرب ومن بينها:

1. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
2. المهارات القيادية
3. القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
4. القدرة على اتخاذ القرارات
5. القدرة على تحليل المشاكل

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

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

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح.

المطلب الثاني: أهمية التكوين وخصائصه

أولاً: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها (مبرك، 2016/2015):

- ✓ تخفيض حوادث العمل : يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء و هذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها
- ✓ تخفيض معدلات دوران العمل : يؤدي التكوين دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر في أداء المهام و ذلك من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد و فقدان عمال لهم خبرة .
- ✓ زيادة الإنتاجية : فاكتمساب الفرد لمهارات و لمعارف جديدة تساعده في أداء مهامه في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة و بالتالي ينعكس هذا حتماً على حجم الإنتاج و جودته و الذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل .
- ✓ الرفع من معنويات الأفراد : فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في

نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل .

✓ المرونة : فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل .

✓ تحسين سمعة المؤسسة : تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بجماهيرها و كذا الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون، ... الخ.

ثانياً: خصائص التكوين

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي (مبرك، 2016/2015):

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر : فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ثم من و تنفيذ واجبات الوظيفة .
فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.
2. نظام متكامل : النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، و كذا المناخ العام الذي فيه يتم العمل التكويني.
3. النظرة المستقبلية : إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف في و أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة .
4. التكوين نشاط متغير ومتجدد : ويشير هذا المبدأ أن إلى التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في

الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل و مستحدثاته، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها .

5. الشمولية : بحيث لا يقتصر على من فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات والتطورات التي تحدث فيها.

المطلب الثالث: تخطيط التكوين و تحديد الاحتياجات التكوينية

تم تخصيص هذا المطلب لتسليط الضوء على عملية وضع خطة التكوين و على خطوات وطريقة تحديد الاحتياجات التكوينية مع الإشارة لأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.

أولاً: تخطيط التكوين

التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف أو هدف محدد يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف، والتخطيط في مجال التكوين كغيره في المجالات الأخرى يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعملية. لذلك فالخيار الأفضل هو تبني المدخل الاستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل بعد مراجعة الماضي وتحليل الحاضر و لاستقرار للمتغيرات البيئية المتوقعة. هذا وتجزؤ الخطة الإستراتيجية للتكوين إلى خطط سنوية أقصر أمد.

- (1) مفهوم التخطيط: هو عملية عقلية للموائمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل. (خضير و اخرون، 2011)
- (2) مفهوم تخطيط التكوين: ويقصد به إعداد مجموعة من البرامج و الدورات التكوينية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة من أجل تنمية وتطوير القوى العاملة فيها.ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية. (بن بركات و العلواني، 2021/2020)
- (3) خطوات التخطيط لعملية التكوين (إعداد الخطة):

يمكن توضيح خطوات التخطيط لعملية التكوين من خلال الشكل رقم (1) الأتي:

الشكل رقم (1) : مراحل إعداد الخطة لعملية التكوين



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التكوين الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع،

ص209

من الشكل يتضح أن عملية إعداد خطة التكوين تمر بإحدى عشرة خطوة بداية من تحديد الاحتياجات التي تستدعي القيام بالتكوين، إلى غاية التقويم والمتابعة مروراً بكل الخطوات المبينة في الشكل بالتوالي. (الصيرفي، 2003)

ثانياً: تحديد الاحتياجات التكوينية

(1) تعريف الاحتياجات التكوينية:

هي مجموعة التغييرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوكيات العاملين وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة ويجب التأكد أن الاحتياج التكويني يتجلى في نواحي القصور في الأداء الذي يمكن معالجته بالتكوين. (الصيرفي، 2009)

(2) خطوات وطرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

يمر التكوين بمجموعة من المراحل الأساسية هي :

جمع و تحليل المعلومات – تحديد الاحتياجات التكوينية- تصميم البرامج التكوينية و تقييم البرامج التكوينية.

ومن هذا المنطلق يمكن حصر أفضل تحديد للاحتياجات التكوينية على هذه المستويات الثلاثة في نموذج قائمة استقصاء والمتمثل في وضع قائمة بها مجموعة من الأسئلة تحتوي على بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية ثم يسأل الأفراد من خلالها على تحديد أي المهارات التي يعتقدون أنهم محتاجون فيها إلى التكوين، ومن بعض المجالات التي يتم تحديد الاحتياجات التكوينية فيها بهذه الطريقة هي: كيفية تحسين تنمية مهارات الاتصال الشفوي والكتابي، كيفية تحسين إدارة الوقت بفعالية، كيفية تحسين معالجة الضغوط في مجال العمل، كيفية تحسين إنتاجية الفرد. (راوية، 2014)

ويمكن توضيح أكثر لطرق تحديد الاحتياجات التكوينية في الشكل رقم (2) الأتي:

الشكل(2): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، 2006، ص 88

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها (بلقايد، 2006):

- ✓ تحديد مختلف المهارات و المعارف؛
- ✓ تقييم الوضعية الحالية؛
- ✓ تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية

المطلب الرابع: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين (جدد، قدامى، تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين ...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين. و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي:

أولاً: من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين (عتبه، غطاس، و تامه، 2019/2018):

1. **التكوين قبل الخدمة :** و يتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة بقصد إعداده إعداداً سليماً، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى للتكوين على ممارسة العمل الفعلي.
2. **التكوين أثناء الخدمة :** و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، و صقل خبراته و تحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء العمل.

ثانياً: من حيث المضمون أو نوع الوظيفة:

و ينقسم التكوين إلى ثلاث أنواع وهي:

1. **التكوين الإداري:** يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم. (محفوظ، 2010)
2. **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، و يستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد و الإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب و الممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه. (عبد الخالق و بالطيب، 2016/2017)
3. **التكوين التخصصي:** و يطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يضمن معارف و مهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها . (السكرانة، 2009)

ثالثاً: من حيث الغاية من التكوين

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى (عتبه، غطاس، و تامه، 2018/2019):

1. **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها و هيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.
2. **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للأفراد العاملين وفق التخصصات التي يمارسونها، وتدعوا الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر.

3. **التكوين للترقية** : يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

رابعاً: من حيث المكان

و ينقسم التكوين من حيث مكان إجرائه إلى نوعين هما (عتبه، غطاس، و تامه،
(2019/2018):

1. **تكوين في موقع العمل**: يمكن أن تنظم عمليات التكوين في موقع العمل، فبعض المؤسسات تتوفر على هياكل من قاعات التدريس ومعدات و مرافق ووسائل الدعم، فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيدا عن مركز العمل وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى، كما يمكن يتم أن التكوين المؤسسة ولكن بمركز العمل في وهو هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد إدارات المؤسسة المؤهلين.
2. **التكوين خارج موقع العمل** : ويتم من خلال التحاق المتكون بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظراتهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات و الآراء والتجارب.

خامساً: من حيث عدد المتكونين

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكونين إلى نوعين هما (جعفري، 2009/2008):

1. **التكوين الفردي**: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.
2. **التكوين الجماعي**: ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

المطلب الخامس: التكوين كنظام

أولاً: تعريف النظام

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. (فؤاد، 1995)

كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مبرك، 2016/2015)

ثانياً: تعريف نظام التكوين

- باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض، و تؤثر و تتأثر فيما بينها و تعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل؛ فإذا أخذنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة، نجده هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين و الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات، فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها. (صوان و زهوان، 2016/2015)
- النظام له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ترمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة ؛ لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال ، وأداء وفعالية المؤسسة ككل. (بلخير، 2009/2008)

ثالثاً: مكونات نظام التكوين

التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية؛ و عند تحليل النظام نجده يتكون من العناصر (مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر.

و تتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي (بلخير، 2009/2008):

1. المدخلات : و هي بمثابة الأجزاء و العناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه، و يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام؛ ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ما يلي:

✓ **مدخلات إنسانية:** وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد و رغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه ، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكوّنين و متكوّنين و إداريين و فنيين و مساعدين، و يختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها و وسائلها. فبالنسبة للمتكوّنين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقية لهم، وقد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم . أما المكوّنين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكوّنين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين .

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي أن يجب تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

✓ **مدخلات مادية :** و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته ، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

✓ **مدخلات معنوية (المعلومات):** تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكوّنين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية، المادية ، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض و ضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا وجود لهذا النظام.

2. **العمليات (معالجة):** تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل معالجة و تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي انه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكوّنين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة

3. **المخرجات :** إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون وهي بدورها تعبر عن نتيجة النظام، حيث أنها تمثل قيمة ام أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع(البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد. ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المخرجات وهي (ميرك، 2016/2015):

✓ **المخرجات الإنسانية :** وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم او تجديد لقدراتهم.

✓ **المخرجات المادية :** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، يمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع الأداء.

✓ **المخرجات المعنوية (المعلومات) :** تتمثل هذه المخرجات في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

لقد بقيا الرضا الوظيفي محل بحث دائم من قبل الباحثين، من بينهم علماء السلوك التنظيمي و علماء الإدارة، وهو لا يقتصر على بيئة العمل فحسب بل يتعداه إلى جوانب أخرى في الحياة الشخصية للفرد، هذا جراء ارتباطه ببرامج التنمية البشرية. ويتوقف النجاح فيه و بلوغه على توافر العديد من المقومات و التي أهمها رضا العامل عن العمل أو النشاط الذي يقوم به و كذا فسح المجال لإبداء آرائه و تشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرار.

وسنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أهم ما جاءت به الدراسات و البحوث في مجال الرضا الوظيفي (مفهومه، أهميته، مسبباته...الخ).

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعا لتطور البحوث حوله، كما وتباينت آراء ونظريات الباحثين حول هذا الموضوع، ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

نعرض في هذا الفرع المفهوم اللغوي ثم الاصطلاحي للرضا الوظيفي (قصة، 2018) :

➤ **لغة:** يشار إلى الرضا في اللغة بأنه ضد السخط . ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد من مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر و الرضا عن طبيعة العمل و عن العلاقة بين العامل و زملائه .

➤ **اصطلاحا:** يعرف على أنه الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة و الانتماء للعمل ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة.

كما جاءت عدة تعريفات للرضا الوظيفي و ذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة هذا الموضوع، نذكر منها:

➤ تعريف هربرت:

يرى هربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ما يوفره العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من جهة نظرهم . (النوافعة، 2018)

➤ تعريف هوبوك HOPPOCK:

"هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية و التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي الفرد ". (سلطان، 2004)

➤ تعريف ويليام WILIAM:

"الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله و بين الشيء الذي يجده فعلا". (خليلي، 2006/2005)

➤ تعريف احمد صقر عاشور:

"الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل. وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عم محتوى العمل + الرضا عن ظروف العمل". (عاشور، 1983)

ربما من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض، لكن اعتمادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة للفرد داخل عمله، وإحساسه بأن وظيفته هي طريقه للوصول إلى أهدافه التي خطط لها في حياته وتسانده لتحقيقه".

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي و أنواعه

أولا: أهمية الرضا الوظيفي

على الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بمفهوم الرضا الوظيفي سواء ارتبطت بالحاجات لدى الفرد أو الشعور بتقبل العمل، أو نحو ظروف العمل، أو السعادة التي يشعر بها الفرد في مهنته، فإن هناك اتفاق واضح على أهمية الرضا الوظيفي و منافعه المتعددة سواء على الفرد أو المنظمة. و قد تم تقسيم أهمية الرضا الوظيفي إلى قسمين، قسم يدرس أهميته بالنسبة للفرد و الثاني يدرس أهميته بالنسبة للمنظمة كما يلي:

أ. بالنسبة للفرد

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في تأثيره الكبير على الصحة العقلية و الجسمية، و حتى الحياة الشخصية كما يلي (البصير، 2016/2015):

✓ الصحة العقلية: تعد وضعية العمل من بين العوامل المؤثرة على الرضا و الصحة العقلية، فإذا توفرت وضعية جيدة للعمل ينتج الرضا لدى العامل، مما يبعث الارتياح

والطمأنينة وتكون حالته العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه، فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتماً ستكون سلبية على حالته العقلية.

- ✓ الصحة الجسدية: للرضا الوظيفي آثار على الصحة العضوية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس فالمشاعر السلبية الممثلة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها أن تسبب المرض، كما أن المشاعر الايجابية التي تتميز بالنفاذلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الأمراض المختلفة.
- ✓ الحياة الشخصية: العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة اليومية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، و إنما لنجد تأثيراً متبادلاً، فكما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثاراً على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثال في وسطه العائلي سيكون لها تأثير على توازنه في عمله، وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

ب. بالنسبة للمنظمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، ومهارته تحدد مدى كفاءة التنظيم، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات إلى نقص إنتاجيتها، وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية نظرية وتطبيقية على المنظمة .

ولتوضيح أهمية الرضا الوظيفي يجب التطرق لعدد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام به وأهمها ما يلي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة.
- إن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج.

تعقبا لما سبق، يرى الباحث مدى أهمية الرضا الوظيفي، والتي شكلت الدافع الأكبر لتوالي الدراسات حول هذا المفهوم، كما كان حافظا لدى الكثير من المدراء لتوجيه الأنظار نحوه وسعيهم المكثف لتحقيقه لدى العاملين، وذلك للنهوض بمنظمتهم، والسعي نحو تحقيق أهدافهم والتي لا يمكن تحقيقها إذا لم يكن لدى العاملين شعور بالرضا عن مهنتهم . (خليفة و الملاحه، 2009)

ت. بالنسبة للمجتمع:

وتتمثل في (بن يوب و لبيض، 2018/2019):

- ارتفاع معدلات و الكفاءة الاقتصادية.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري و تماسك المجتمع و تقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية و التطوير للمجتمع.

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى نوعين وفقا لاعتبارات معينة كالتالي (طه، 2017):

أ. الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة رضا عن عمله و لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

ب. الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعمالا.

حدد جيرسنبيرج (Ginsberg) ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:

- 1) الرضا الداخلي: ينبع من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في نشاط العمل و إحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته من خلال الإنجاز.
- 2) الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية و المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.
- 3) الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر و توقعات الفرد المتعلقة بقيمه و أهدافه.

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي

تتفرع هذه المسببات إلى مسببات شخصية وأخرى تنظيمية (بن بركات و العلواني، 2021/2020):

أولاً: المسببات الشخصية للرضا:

أ. احترام الذات:

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

ب. تحمل الضغوط:

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

ت. المكانة الاجتماعية:

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

ث. الرضا العام عن الحياة:

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

و هناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما:

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

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

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

✓ **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيقه درجة عالية من الرضا الوظيفي . قلم و هناك عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

ثانيا: المسببات التنظيمية للرضا:

أ. نظام العوائد :

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

ب. الإشراف :

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

ت. سياسات المنظمة :

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

ث. تصميم العمل :

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

ج. ظروف عمل جيدة:

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

ح. ثقافة العمل :

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

يمكن تلخيص ما سبق ذكره من المسببات ضمن الجدول رقم (01) التالي:

الجدول رقم (01): المسببات الشخصية و التنظيمية للرضا الوظيفي

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

المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي وطرق قياسه

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي (منتدى المواد البشرية، 2020) :

أ. تعدد المفاهيم وطرق القياس :

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

ب. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

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

ت. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني :

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

ث. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

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

ج. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

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

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

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني أنه راض عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة تقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يمكن داخل الفرد العامل.

ثانياً: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا في المؤسسة .

يمكن قياس الرضا الوظيفي ضمن طريقتين مختلفتين، سواء في النتائج أو في أساليب القياس المستعملة، وهما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية، وكما يلي شرح لكل منهما:

أ. المقاييس الموضوعية

يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة ومعدل الإنتاج المرفوض في العمل، وغيرها...، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ونجد بينها ما يلي (جرنبرج و بارون، 2004):

✓ معدل الغياب: يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله و أكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

و يحسب معدل الغياب عادة بالطريقة التالية:

معدل الغياب خلال فترة = مجموع عدد أيام الغياب للأفراد في المنظمة / متوسط عدد الأفراد العاملين * عدد أيام العمل

✓ ترك العمل: يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة ولولائه لها .

و يمكن قياسه بثالث طرق التالية :

- معدل دوران العمل = (عدد العاملين المهنيين خلال المدة / متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة) × 100.
- معدل دوران العمل = (عدد الأشخاص التاركين خلال المدة / متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة) × 100.
- معدل دوران العمل = (متوسط عدد العاملين المهنيين والذين تركوا الخدمة خلال المدة / متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة) × 100.

ويقدر متوسط الأشخاص = (عدد الأشخاص × أول المدة + عدد الأشخاص في آخر المدة) / 2.

✓ معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما خلال المعادلة التالية:

• معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

و وفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ب. المقاييس الذاتية

تقتصر المقاييس الذاتية على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل وفيما يلي شرح لأهم هاته المقاييس:

✓ الاستبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منه الحصول على تقرير من جانب الفرد على درجة رضاه عن العمل، ومن أهم مميزاتها أنها تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الحال في المقابلة، و مما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية . (بختي، 2015)

✓ طريقة MSQ: قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرقا مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكون إما راضين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية و التقدم، النقل..). وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل. (عسلي، 2009)

✓ المقابلات الشخصية: وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام. بهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح أو محو المشاكل وتكون مقابلة المواجهة أو أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون

قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية . (عويضة، 2008)

✓ طريقة التدريج التجميعي ليكرت: تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة وذلك على النحو التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 0-1 حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة. ويتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات. (عزوز، 2009)

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة الذاتية هي الطريقة الأكثر فعالية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا لأنها تقوم باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة الموضوعية والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير دقيقة لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... الخ. (عزوز، 2015)

المطلب الخامس: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

يسعى الأفراد للوصول إلى أهداف معينة ، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف وبلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عمالهم عليه ، بمعنى أن الأداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر الرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولية عن حدوثه ، سنجد أن تلك العوامل تنظم في مجموعة من التفاعلات يتم على النحو التالي (شويقي، 2002):

الحاجات : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى لإشباعها ، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع المتاحة

الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

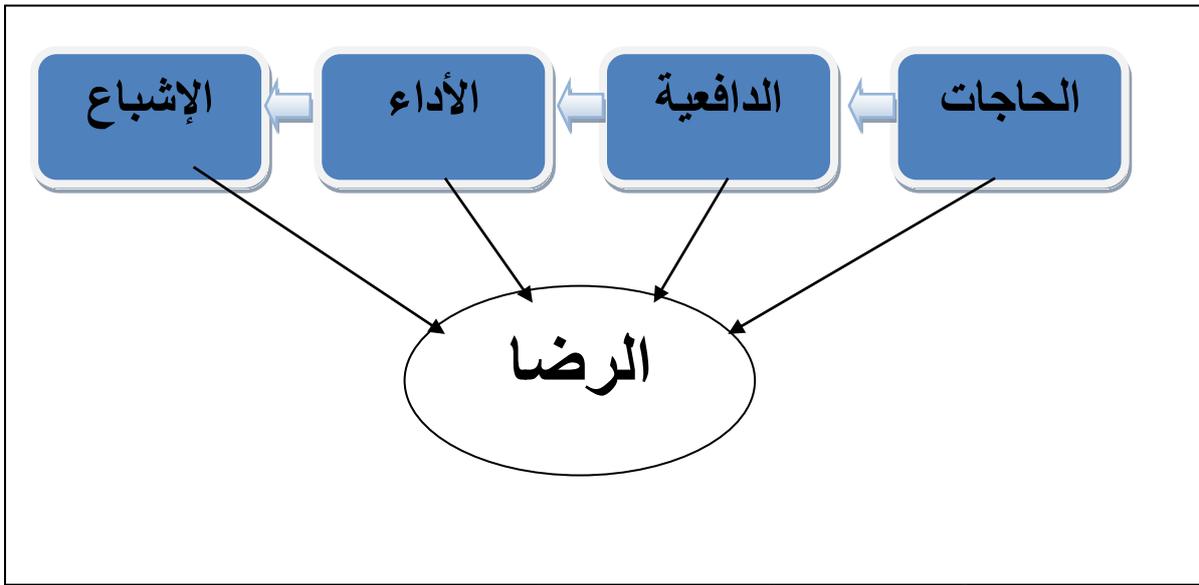
الأداء : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ، وبوجه خاص في عمله ، اعتقاد منه أن الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

الرضا : إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله ، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تنسي من خلالها إشباع حاجاته.

ويمثل الشكل رقم (3) الموالي كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

الشكل رقم (3) : كيفية حدوث الرضا



إضافة إلى ذلك يعتبر التكوين الوظيفي أحد العوامل المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي. يشير التكوين إلى عملية تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يؤثر بها التكوين على الرضا الوظيفي، ومنها : (ChatGTP)

1. زيادة الكفاءة والاحترافية: عندما يتلقى الموظفون تدريباً جيداً وتكويناً فعالاً، يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة وبطرق أفضل. يعزز هذا الشعور بالكفاءة والثقة في قدراتهم، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي.
2. توفير فرص النمو المهني: من خلال التكوين، يمكن للموظفين تطوير وتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات العمل المختلفة. يتيح لهم ذلك فرصاً للنمو المهني والتقدم في مسارهم المهني، وهذا يعزز الشعور بالرضا والإشباع الوظيفي.
3. تحسين العلاقات العملية: يمكن أن يسهم التكوين في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين ومديريهم وزملائهم في العمل. عندما يتم توفير فرص للتعلم والتطوير المشترك، يتشجع الموظفون على التعاون والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات العملية وزيادة الرضا الوظيفي.
4. تعزيز الاحتفاظ بالموظفين: عندما يشعرون الموظفون بأنهم يتلقون الدعم والاهتمام من خلال التكوين، فإنهم يصبحون أكثر رغبة في البقاء في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعرف الدراسات السابقة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تتم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، و استندنا إلى أبحاث و دراسات علمية تم إجراؤها سابقا، وباعتبار أن دراستي المعنوية ب " دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي " لم أجد بها دراسات مطابقة و إنما دراسات مشابهة، إنما تحتوي على المتغير الأول (التكوين) أو المتغير الثاني (الرضا الوظيفي).

وسنحاول عرض بعض الدراسات السابقة و التي صنفناها إلى ثلاث مطالب كما يلي:

- الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين باللغة العربية
- الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي باللغة العربية
- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين باللغة العربية

نظرا لأهمية هذا الموضوع فإننا نجد قد تطرقت له بعض الدراسات على المستوى المحلي و أخرى لدول مختلفة من الوطن العربي حيث تختلف هذه الدراسات في كيفية معالجتها

للموضوع و ذلك حسب فئات الباحث و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الدراسات المقدمة باللغة العربية.

خلال هذا المبحث فإنه سنتطرق إلى بعض الدراسات المحلية و المقدمة باللغة العربية.

أولاً: دراسة « جعفري بلال » تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.

من خلال هذه الدراسة تم تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات و الجراتات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته و قد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية و الملاحظة و على استبانته تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية أما القسم الآخر فقسم على أربعة محاور

- ✓ المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين ؛
- ✓ المحور الثاني يحتوي على 18 عبارة حول تقييم تصميم و تنفيذ برامج التكوين؛
- ✓ المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة و التقييم؛
- ✓ المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.

و تم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكونا تتمثل في و 334 من المتكويين (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، و من خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحن التخطيط و التصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني. كما أن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين، وبشكل أساسي و لابد أن يغطي البرامج التكوينية، و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ✓ ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة و ظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية؛
- ✓ يجب يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني؛
- ✓ يجب توعية و تكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة و لا تقيس عنصر المعلومات فقط.

ثانياً: دراسة الباحث « العايب رابح » وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس العمل وتنظيم , بجامعة منتوري قسنطينة 2002 تحت عنوان "

إستراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية "

دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار , وكانت دراسة هذه تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية , تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية الاقتصادية , ومالها من انعكاسات إيجابية على الكفاءة والأداء في العمل , اقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال هم في حالة خدمة , كما اقتصرت البيانات والإحصائيات والعينات على المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجد في الحجار ولاية عنابة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , أما الأدوات فستعمل الملاحظة , المقابلة , والاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين

وبتالي فإن النقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية .

عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج ميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على محدودية المعرفية في تحديد محتوياتها , وهذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية , مما يسبب ثغرات معرفية عديدة وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له و إهمال الجانب البشري , وكذلك نقص الدراسات التكوينية الجامعية .

هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات و العجز في اليد العاملة المكونة.

لقد استفدت من هذه الدراسة من خلال :

أهمية تناول مفهوم التكوين وأهميته في تنمية الموارد البشرية , كما ساعد في تحديد المفاهيم.

وكذلك على مستوى المنهجي واختيار الأدوات واستخدام الأساليب الإحصائي.

وعلى مستوى النتائج التي تؤكد وجود علاقة حقيقية بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة والتكوين

ثالثاً: دراسة « عوض الله محمد علي محمد الهادي »، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الإسلامي السوداني (فرع كوستي- ربك) في الفترة من 2015 وحتى 2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفون لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدي العاملين، وقد اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانة تتكون من قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، و وزعت الاستبانة على 36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، و المنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، و المنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل و تبويب وتفسير البيانات . توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

و بالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب . و لخلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها :

- ✓ يجب نشر ثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم ؛
- ✓ يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: دراسة « د.محمد عباس ديوب و آخرون »، تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد (29)، 2007

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري و قدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة و تحليل و قياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور و السلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة

فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني، حيث أخذ الباحث ثلاثة عينات، العينة الأولى خاصة بالأفراد العاملين، العينة الثانية: خاصة (بالرؤساء و المشرفين الجويين و المدربين)، العينة الثالثة خاصة (بالركاب). (كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين للاستقصاء واحدة موجهة للعمال و الرؤساء و المشرفين الجويين و المدربين أما الثانية فهي موجهة لعينة الركاب و وزعها كما يلي :

- ✓ العينة الأولى : و قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على أفراد العينة و تمكن من استعادة 100 استبانة صالحة للدراسة؛
- ✓ العينة الثانية : وزعت عليها 80 استبانة و تمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة؛
- ✓ العينة الثالثة : وزعت عليها 100 استبانة و تمكن من استعادة 94 استبانة صالحة للدراسة؛
- ✓ كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، و خلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة . و قدمت الباحثة للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها:
- ✓ ضرورة تطوير و تحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة؛
- ✓ ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية و المدة الزمنية المقررة لتلك البرامج؛

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي باللغة العربية

من خلال هذا المطلب سنعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى المتغير التابع من موضوع البحث ألا وهو الرضا الوظيفي .

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

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة الاقتصادية، التعرف على طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل رفع مستوى

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

نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ العوامل الشخصية كالجنس أو لمستوى التعليمي أو لعمر أو أقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من الأثير على الرضا الوظيفي وليس هناك عالقة محددة بينهما
- ✓ غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته بمحتوى التفاقية الجماعية بالمؤسسة.

ثانياً: دراسة ايهاب أحمد عويضة، بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة، 2008.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة. إذ تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف، وتم تصميم استبانة اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها عالقة بموضوع الدراسة. أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة؛
- ✓ مستوى جيد نسبيا الجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات ؛
- ✓ وجود عالقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين.

ثالثاً: راجي حابس النوافعة، "أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد تم بناء نموذج لمتغيرات القياس من دراسات سابقة، ثم طورت إستبانة أداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) عضوا وتم استرجاع (96) إستبانة صالحة لأغراض الدراسة، وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و برنامج SPSS

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، و أوصت الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة بالاهتمام أكثر بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي، وبذلك يرتفع مستوى الولاء ويستقر الموظفون في عملهم، و تقل حركة دوران العمل.

رابعاً: أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح: العلاقة بين الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة، جامعة الجزيرة، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة، جامعة الجزيرة ،أبو ظبي، 2016-2017.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين العمل و رضا العاملين، العلاقة بين الأجر و الحوافز و رضا العاملين، و أيضا معرفة العلاقة بين التدريب و رضا العاملين. و قد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و كانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 245 موظف و عامل بطريقة عشوائية .

و أهم ما توصل إليه من نتائج: وجود علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل و بين نسبة رضائه عن العمل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الأجر و الحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، و أيضا توجد علاقة طردية بين الجرعات التدريبية التي يتلقاها العامل و بين كفاءة أدائه في عمله، فكلما زادت معدات التدريب و التأهيل له كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

اختلفت لغات و أهداف الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، و عليه يمكن أن نذكر منها و باللغات الأجنبية ما يلي:

أولاً:

Etude de « Charles Kingston Yao Dzamesi »,The Effects Of Training And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في The Ghana-Project Hunger، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، و المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها؛ و استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي % 82 من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ و توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة . و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث لمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية :

- ✓ تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية؛
- ✓ واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين

ثانيا:

Etude de « Githinji Angela », Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، و تم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة .

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة و ذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير و التعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل و بالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة .

و في الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها :

- ✓ إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات و الابتكار و تحقيق أداء أفضل؛
- ✓ تحتاج إدارة Amanagement UNSO إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بعرض و شرح كافة الجوانب المتعلقة بالتكوين و الرضا الوظيفي، بحيث يعد التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية، وبالتالي يمكن القول أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطاً بشكل جوهري و إستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وهذا بتكوينها وبالتالي تحقق فعالية أداء هذا المورد، وكما أن التكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر إستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج، و باعتبار أن الروح المعنوية تزيد من رغبة الفرد في العمل فإذا زادت رغبته في العمل ارتفع أدائه الوظيفي وكلما ارتفع أدائه هذا يزيد من تحقق الرضا الوظيفي لديه ، فنجد أن كل من الرغبة والدوافع إضافة إلى الروح المعنوية العالية والعلاقات الجيدة داخل العمل تزيد من رضا الفرد نحو عمله وكلما رضي بعمله أحس بالانتماء للمنظمة وازدادت درجة التزامه نحوها.



الفصل الثاني:

الدراسة

تمهيد:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري للمفاهيم الخاصة لكل من التكوين و الرضا الوظيفي، و نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي و معرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية النعامة بلدية المشرية كحقل للدراسة.

و لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة كما تم استقصاء الآراء حول هذا الموضوع بواسطة استبيان موجه لعاملين وكالة اتصالات الجزائر بالنعامة بلدية المشرية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر**المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:**

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في



الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر

أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلالا و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريادية و الخدمات المالية البريادية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 200/03 أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

هياكلها:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تديرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر. وهران. قسنطينة. سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. الشلف. باتنة. تيزيوزو. البليدة. تلمسان).

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة تأسست بموجب قانون 2000/3 المؤرخ في 5 أوت 2000

المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات الذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات المؤسسات ولقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا كمؤسسة



عمومية اقتصادية مسماة ب: اتصالات الجزائر (Algérie com) والمختصرة بـ AT ذات أسهم برأس مال 275.180.000 مقيمة في السجل التجاري برقم 0018083B02

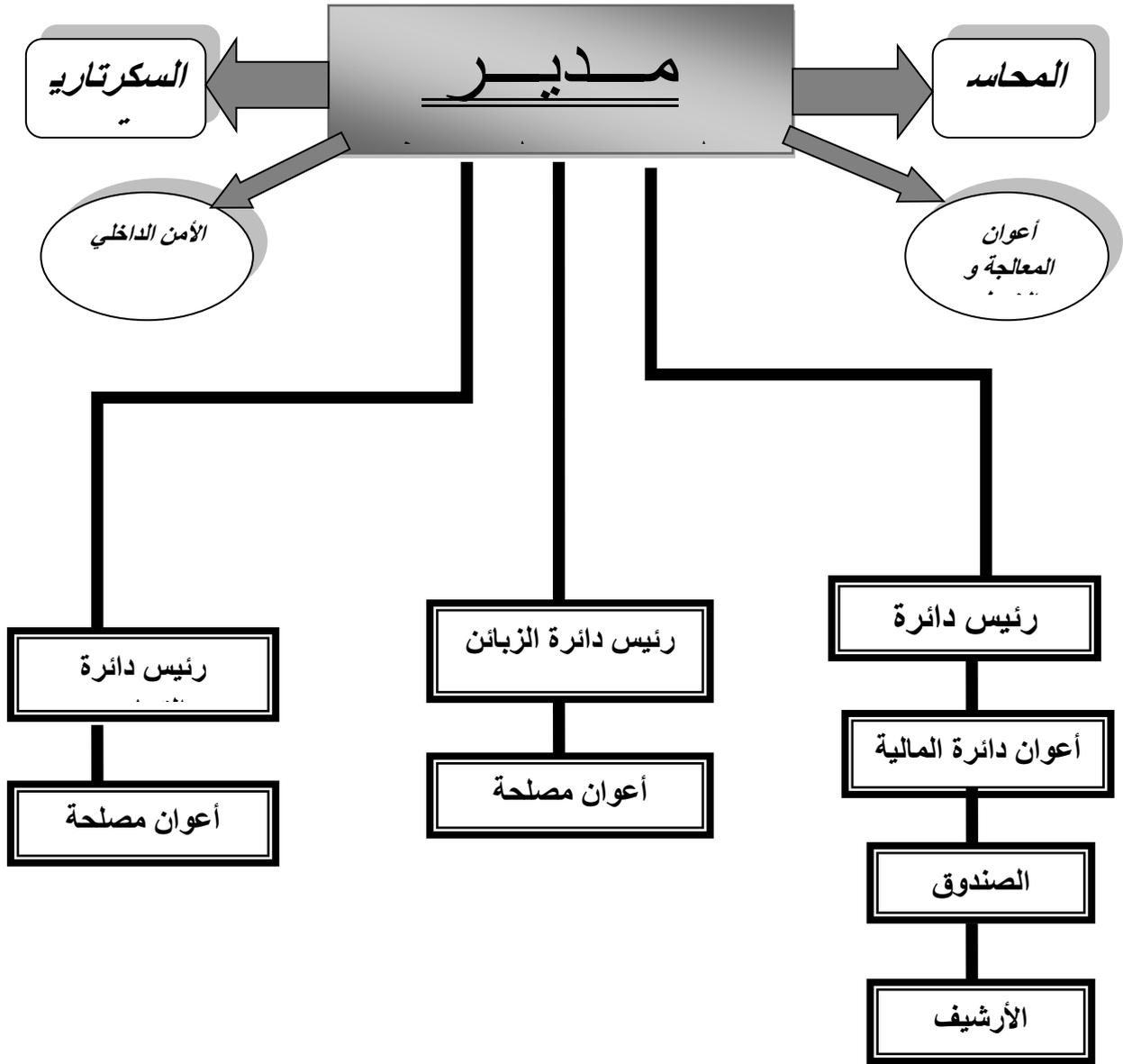
بدأت رسميا نشاطها في 1 جانفي 2003 لها مواقع متعددة على نشاطاتها تعمل تحت وصاياتها 08 مديريات إقليمية فمن حيث طابع نشاطها لها طابع تجاري وخدماتي فبالنسبة للتجاري إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة وإقامة شركات إستراتيجية محلية ودولية في عدة قطاعات وخاصة شبكات الانترنت ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

أما الخدماتي فهي تعمل على تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن والحسابات الكبرى وذلك من تسديد الفواتير وتقديم معلومات حول ما يقدمه الزبون ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات اتصالات والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري التقني الفعال والعمل على تحسين العمل الداخلي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع وظيفة كل قسم

يوضح الشكل رقم (4) الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وظائف كل قسم من الأقسام الموجودة في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي

الجهة الأولى في المؤسسة

مصلحة الاستقبال: نجد المكتب العام وهو رئيس الاستقبال + 3 مكاتب فرعية مع فرع الصندوق (caissier) فعن المكتب العام هو المكلف بالاتصالات من قبل الجمهور أو المستهلك ويستخدم نظام NGBSS وذلك من خلال إدخال المعلومات الخاصة بالزبون ويكون على حسب الفئات وذلك من أجل التخفيضات وغيرها وتقوم بإدخال الملف في ملف

آخر اسمه demande enregistré (طلب التسجيل) وتقوم بإعطائه رقم لكي تسهل عملية البحث مرة أخرى وبعدها تقوم بإدخال جميع المعلومات في جهاز الكمبيوتر ترسلها الى مصلحة التقني لكي تباشر بالعمل وتقوم بإعطاء الزبون وصل استلام لإثبات ما قدمه وهذا المكتب هو الذي يقوم بمراقبة كل اعمال المكاتب الفرعية من اجل تفادي الأخطاء وهناك فوجين:

❖ الفوج الأول من 08h00-13h00

❖ الفوج الثاني من 13h30-18h00

تقوم هذه المكاتب بعملية تسديد الفواتير ولهم مراقبة أولية ولهم نفس العمل.

الصندوق (le caissier): عمله يأتي بعدما تقوم المكاتب الثلاثة باستقبال الزبون وذلك بعدما تملا كل المعلومات الخاصة به لأجل الدفع لتقدم له ورقتين: الورقة الأولى يقوم بالطبع عليها فتبقى عند الزبون جزء والجزء الآخر يأخذه الصندوق من اجل الإثبات أما الثانية فيبقى عند المكتب لأجل إثبات أن الزبون قام بتسديد الفواتير.

أول ما يقوم به الصندوق إدخال رقم الهاتف أو المفتاح في الحاسوب ثم يقوم بإدخال المبلغ المستحق سواء للهاتف أو الانترنت مع حقوق طابع البريد وفي الأخير يقوم بجمع كل ما قام به من اجل استخراج حوصلة اليوم أي المبلغ المقدم لليوم من اجل جمعه ثم يقوم بتدوين فيما يسمى حوالة (monda) وذلك من اجل إرساله إلى البريد ثم يرسل الوصل الخاص بالزبون الذي بقي عنده لمصلحة المالية من اجل حفظ أي إعادة إدخاله من اجل التحقيق والمقارنة بين الوصل والحوالة للتأكد من المبلغ المجمع لليوم. النظام المستعمل هو EXCEL

مصلحة التجاري Département commerciale: يحتوي على 04 مكاتب لهم نفس

العمل إذ تقوم بمتابعة ومراقبة وتصحيح الملفات الموجهة من طرف مصلحة الزبائن إذ استعصى أي عمل في مصلحة الزبائن فيوجه إلى هذه المصلحة وتقوم هذه المصلحة بإنشاء أوراق ذات أعمار للمتابعة القضائية بمعنى أن أي زبون لم يقوم بتسديد فاتورته في الوقت المناسب فيقومون بإنشاء هذه الورقة وتحتوي على رقم الزبون رقم الهاتف والمبلغ المستحق دفعه مع أشعار وبعض المواد القانونية ثم يقومون بإرساله للزبون من اجل إعلامه.

يقومون بتدوين هذه المعلومات في سجل (carnet de récépissés) ويسجل فيه الاسم واللقب الخاص بالزبون والعنوان ورقم الهاتف والمفتاح المخصص لهذا الرقم، ولهم اتصال مع مؤسسات أخرى مثلا إذا أرادت أي شركة أن تقوم باشتراك جديد للهاتف أو شبكة انترنت أو أي مشكل لديهم داخل المؤسسة.

كما يقومون باستقبال زبون يريد تغيير مكان الهاتف بمعنى انه غير مسكنه فتأخذ كل المعلومات المتعلقة بالمكان الجديد وغيرها ثم يقومون بالاتصال بالمصلحة التقنية من اجل الإعلام لهذا التغيير.

أو مثلاً تغيير اسم لوكالة الهاتف من شخصاً لآخر ويطلب من الزبون ما يلي:

❖ طلب

❖ نسخة من بطاقة تعريف مصادق عليها

❖ بطاقة إقامة

وأيضاً إذا أراد زبون إدخال الهاتف فتجمع كل المعلومات المتعلقة به ثم تقدم له ورقتين

1/ فاتورة

2/ عقد اشتراك ويحتوي على:

❖ الاسم واللقب

❖ العنوان

❖ ختم المدير

وبعض المواد والالتزامات التي يجب على الزبون أن يلتزم بها.

فبالنسبة للفاتورة تملأ أيضاً بالمعلومات الشخصية ثم يقوم الزبون بدفع المبلغ المستحق لتوجه هذه الفاتورة إلى الصندوق من اجل أن يختم فيه ويقوم باستلام المبلغ فيبقى عند الزبون والجزء الآخر يراقب من طرف هذه المصلحة ليوجه إلى المالية.

تلقى الرسائل الموجهة من الإدارات والمؤسسات سواء التي يقومون بإرسالها أو تلقيها.

بعد أن تقدم للزبون عقد اشتراك الذي قامت به هذه المصلحة سواء أكان هذا الزبون قد ادخل اشتراك جديد أو تغيير من مكان لآخر أو تنازل للهاتف فتقوم هذه المصلحة بمراقبته وإدخاله في الحاسوب عن طريق النظام NGBSS فتجمع هذه المعلومات في ملف صغير لتحويل للأرشيف لحفظه

*لها عمل خاص مثلاً ربط مؤسسة بمؤسسة عن طريق الهاتف

مصلحة المالية: يحتوي على مكتبين يقوم المكتب الأول بإدخال وصل استلام الموجه من طرف الصندوق في الحاسوب ويقوم بأعداد فاتورة الخاصة بالإدارات والمؤسسات ويستقبل كل الأعمال الموجهة من طرف الصندوق من فواتير خاصة بالزبون التي لتجمع في جدول واحد كما تراقب الفواتير التي تم إدخالها في الحاسوب

ويقومون بجمع كل ما قدم من دفع موجود في وصل استلام من الفاتورة التي قام بها الصندوق من أجل التأكد أن الدفع لا خطأ فيه، بعد إدخال الوصل في الحاسوب يقومون بحساب المجموع ثم مقارنته مع الفاتورة لأجل التأكد من عدم وجود أي خطأ في الصندوق بعد جمع وإدخال وصل الاستلام في الحاسوب واستخراج المجموع النهائي تقوم بلفه في ورقة يكتب عليها المجموع النهائي لتوجه إلى المحاسب.

بالنسبة للزبائن المدينين عندما يقومون بدفع ما كان عليهم من قبل الصندوق فتقوم هذه المصلحة بجمع ما قدم من طرف هذه الزبائن وتدون في أوراق خاصة لهذا العمل وكل أسبوع تجمع هذه الأعمال الخاصة بهذه الفئة لتدون في ورقة خاصة لأجل معرفة المجموع المدفوع لترسل إلى المحاسب.

أما وصل استلام فهو أيضا يلف في أوراق ولكن يبقى عند هذه المصلحة وكل شهر يقدم للأرشيف بما أن هذه المصلحة تحتوي على مكثبين فيقوم المكتب الأول بعملية إدخال وصل استلام والفواتير في الحاسوب فقط.

أما المكتب الآخر فهو المكلف بمراقبة الفاتورة مع وصل الاستلام الموجه من طرف le caissier وكل الفواتير سواء مخصصة للزبون أو أي مؤسسة مع التأكد مع المجموع مع وصل الاستلام والفاتورة التي شكلها الصندوق مع إجراء اتصالات مع الزبائن أو المؤسسات وذلك للتأكد من المعلومات ثم يقوم بعملية إدخال كل ما قام به الحاسوب هو كذلك لتكون أعماله محفوظة.

*تتعامل هذه المصلحة مع المؤسسات والشركات خلال عملية الدفع عن طريق الصكوك البريدية

السكرتيرة: تقوم بتلقي كل الرسائل الموجهة من أي مؤسسة لتقوم بتوزيعها على الجهة المعنية وتقوم بنسخ الورقة لتبقى نسخة عندها والنسخة الأخرى ترسل للجهة المعنية مثل FAX... كما تقوم بإعداد إعلانات لتقوم بإصاقها من إعلام عن أي جديد او معلومات تخص المؤسسة.

كما تعتبر الوسط بين الموظف والمدير أي طلب ما يريده الموظف فيقوم بكتابة طلبه لتقوم هي بإدخاله على المدير ثم تقوم بإيجاد نسخة عندها من هذا الطلب.

وكل ما تقوم بع يسجل في سجل مخصص لهذا العمل تعمل على تدوين كل الرسائل المقدمة او التي أرسلت من طرف المؤسسة في سجل courrier arriver.

المحاسب: متابعة كل عمليات الصرف غير الحساب البريدي وذلك عبر الانترنت وذلك بفتح صندوق البريد CCP من اجل التأكد من الدفع.

كما يقوم بمراقبة كل الأموال التي تتلقاها المؤسسة في اليوم وذلك من تسديد الفواتير.

مصلحة الأرشيف: تحتوي على خزانات لحفظ الملفات التابعة لها سواء الخاصة بالزبائن أو المؤسسات والبلديات وترت هذه الملفات عن طريق رقم الهاتف مثل الأرقام التي تحمل 50 لوحدها والأرقام التي تحمل 50-57-58-51 لوحدها.

ويبدأ الترتيب من الرقم الأوسط وترتب ب 50 ملف لكل درج.

المطلب الرابع: المهام الرئيسية وأهداف المؤسسة

أولاً: المهام الرئيسية:

- استقبال الزبون ومتابعة انشغالاته.
- العمل على إشعار الجمهور ببيع المنتج أو الخدمة.
- إيصال الهاتف والانترنت وجميع المعطيات السلوكية واللاسلكية إلى الزبون.
- تعد قطاع حيوي يقدم توقعات مستقبلية هامة للتطور.
- إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية.
- ترقية المصلحة من حيث تقديم خدمات و الإشهار.

ثانياً: أهدافها :

- بيع الهواتف و ما ينتج عنها مثل الانترنت.
- تعظيم الرقم المالي ولا يكون ذلك إلا عن طريق كثرة استهلاك الهواتف.
- تحصيل الأموال التي على الزبائن
- من أجل الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة ، و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو ما موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

- ✓ **المنهج الوصفي التحليلي :** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب و مذكرات ماجستير و دكتورا و كذا المعلومات المختلفة المتوفرة في شبكة الانترنت و وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛
- ✓ **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث .
- ✓ **المنهج الإحصائي :** الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

مفهوم التكوين: لغة: من الفعل كون أي شكل بمعنى أخرج من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني ،والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل ،بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا.والفعل كون يقابله بالفرنسية former أما في اللغة الانجليزية training فيما معناه بالعربية "التكوين".

اصطلاحاً: التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف خبرات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل .

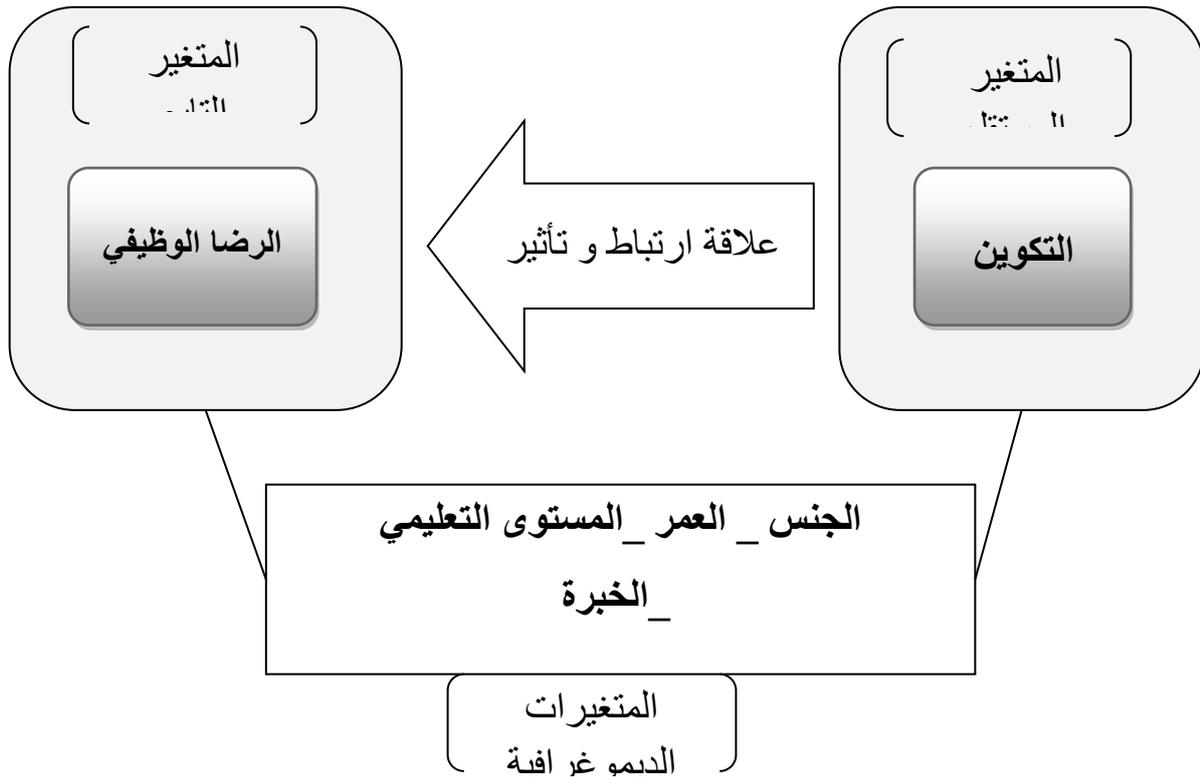
مفهوم الرضا: لغة: هو ضد السخط وارتضاه معناه آره أهلا له ورضي عنه يعني أحبه وأقبل عليه.

اصطلاحاً: أنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحقق من عمله.

ثالثاً: نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين و هما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين أما المتغير الثاني فهو متغير تابع و يتمثل في الرضا الوظيفي و يتضح ذلك من خلال الشكل رقم (05) التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

من أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على مؤسسة اقتصادية خدمتية والمتمثلة في اتصالات الجزائر وتمت الدراسة على مستوى وكالة اتصالات الجزائر بالمشربية ولاية النعامة.

قمنا بالدراسة على المجتمع ككل بحيث تم توزيع 20 استبياناً على الأفراد (الموظفين) ،على مستويات مختلفة من التعليم وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة و مصداقية للوصول إلى النتائج التي نريدها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

✓ المصادر الثانوية: ثم الحصول على البيانات من خلال مراجعة الأدبيات من الكتب و الرسائل الجامعية و الدكتوراه ذات علاقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك جددت الدراسة .

✓ المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من اجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية لجأت إلى جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الأدوات التالية:

أ) الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتني في التقصي و جمع المعلومات وهذا من خلال تواجدي في وكالة اتصالات الجزائر محل الدراسة .
ب) استمارة الاستبيان:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد تضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: وقد تضمن هذا الجزء البيانات الشخصية

2. الجزء الثاني: وقد تضمن محاور الاستبيان والتي هي:

- المحور الأول: التكوين ضم (10) فقرات

- المحور الثاني: الرضا الوظيفي ضم (11) فقرة

يتم الإجابة على عبارات الاستبيان من خلال سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول التالي يبين توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت:

الجدول رقم (02): توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت

| بدائل المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- الأساليب الإحصائية المستعملة: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار 26 (SPSS IBM22)، وهو برنامج لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات، يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج

- ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات "ن المتوسطات و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية... الخ لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محور الدراسة.
- معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbachs Alpha، لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
 - معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlations، يستخدم لقياس الارتباط بين المتغيرات ذات الأهمية و يعطي معلومات حول حجم الارتباط، وكذلك عن اتجاه العلاقة.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط: تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
 - تحليل التباين الأحادي one way anova لتحليل دلالة الفروق و الاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).
 - اختبارات (Independent simple test) لمعرفة اختبارات في إجابات العينة لمتغير الجنس؛
- 2- ثبات أداة الدراسة:**

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا_ كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03) التالي:

الجدول (03): يبين نتيجة معامل الفا_ كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان

| معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) | عدد الفقرات | |
|--------------------------------------|-------------|---------------|
| 0.881 | 10 | التكوين |
| 0.845 | 11 | الرضا الوظيفي |
| 0.870 | 20 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح لنا بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي قدرت بـ (0.870)، كما قد تراوحت قيم ثبات محور الاستبيان ما بين (0.845) و(0.881) مما يدل على أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بثبات عال.

3- صدق الدراسة:

اعتمد في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذا وجب التحقق من كونه يقيس ما وضع لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع درجة المحول الكلية ثم درجة ارتباط كل محور مع درجة الاستبيان الكلية، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (04): يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق لمحور التكوين

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | الدالة |
|----------------|---|----------------|---------------------|
| التكوين | | | |
| 01 | تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب العمل | 0.442 | غير دالة لكن مقبولة |
| 02 | يتم وضع برامج التكوين على أساس طلب من رئيسك | 0.597** | 0.01 |
| 03 | يتم وضع برامج التكوين على أساسا طلب من العامل | 0.133 | غير دالة |
| 04 | خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك | 0.574** | 0.01 |
| 05 | الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية | 0.687** | 0.01 |
| 06 | تحدد المؤسسة احتياجاتك التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائك | 0.825** | 0.01 |
| 07 | تعمل الدورات التكوينية على تصحيح الفجوة في الأداء | 0.798** | 0.01 |
| 08 | أغلب البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة) | 0.748** | 0.01 |
| 09 | ساهمت البرامج التكوينية على تحسين وتطوير مهاراتك | 0.773** | 0.01 |
| 10 | أنت راض عن برامج التكوين بمؤسستك | 0.850** | 0.01 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارات المحور والدرجة الكلية لمحور التكوين جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) حيث جاءت قيم الارتباط ما بين (0.574) و(0.850) كما نلاحظ من نتائج الصدق أن الفقرة (1) جاءت غير دالة لكن مقبولة لأن قيمة معامل ارتباطها (0.442) وهي أعلى من (0.30) لذا سيتم الإبقاء عليها، بينما الفقرة (3) جاءت غير دالة وقيمة ارتباطها ضعيفة إذ بلغت (0.133) و لذا سيتم حذفها، وعليه يمكن القول أن هذا المحور بعد حذف الفقرة (3) صادق ويقاس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05): يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق لمحور الرضا الوظيفي

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | الدالة |
|----------------------|----------------------------------|----------------|--------|
| الرضا الوظيفي | | | |
| 01 | أنت راض عن مكان عملك | 0.602** | 0.01 |
| 02 | تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها | 0.542* | 0.05 |
| 03 | تشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة | 0.531* | 0.05 |

| | | | |
|------------------|---------|--|----|
| 0.01 | 0.784** | تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار | 04 |
| 0.05 | 0.559* | الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول | 05 |
| 0.01 | 0.735** | سبق وأن تلقيت مكافآت | 06 |
| 0.01 | 0.751** | تلقيت ترقية بعد التكوين | 07 |
| 0.01 | 0.715** | الشهادات والمؤهلات المتحصل عليها العامل لها أولية في الترقية | 08 |
| 0.01 | 0.602** | مناخ العمل يساعد على تأدية الوظيفة | 09 |
| غير دالة ومقبولة | 0.444 | لديك أوقات راحة وهل تساعدك | 10 |
| 0.01 | 0.601** | تقدم المؤسسة إعانات للموظف | 11 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين جل عبارات المحور والدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) و(0.05) حيث جاءت قيم الارتباط ما بين (0.531) و(0.751) كما نلاحظ من نتائج الصدق أن الفقرة (10) جاءت غير دالة لكن مقبولة لأن قيمة معامل ارتباطها (0.444) وهي أعلى من (0.30) لذا سيتم الإبقاء عليها، وعليه يمكن القول أن هذا المحور صادق ويقيس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (06): يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق محاور الاستبيان مع درجة الاستبيان الكلية

| المحور | معامل الارتباط | الدلالة |
|---------------|----------------|---------|
| التكوين | 0.863** | 0.01 |
| الرضا الوظيفي | 0.883** | 0.01 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) حيث جاءت قيم الارتباط ما بين (0.863) و(0.883) وعليه يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية
المطلب الأول: تحليل النتائج

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

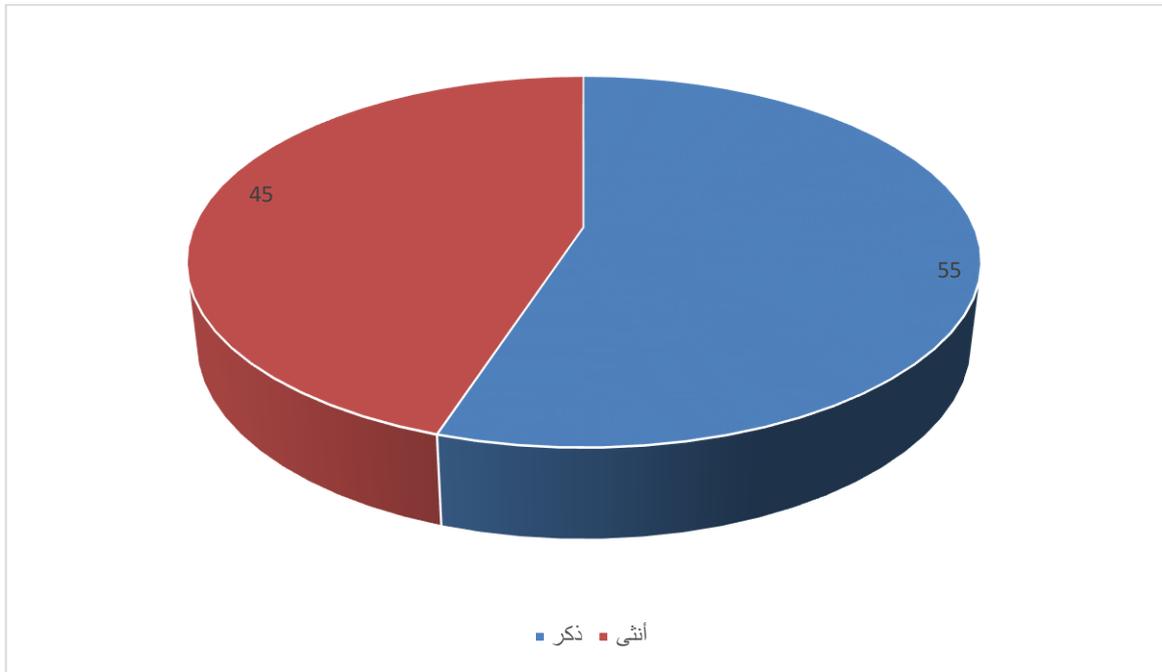
جنس العاملين:

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة | التكرار | |
|--------|---------|---------|
| 55% | 11 | ذكر |
| 45% | 9 | أنثى |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث وأن بنسبة مختلفة حيث قدرت نسبة الذكور (55%) وهي أعلى مقارنة بنسبة الإناث البالغة (45%)

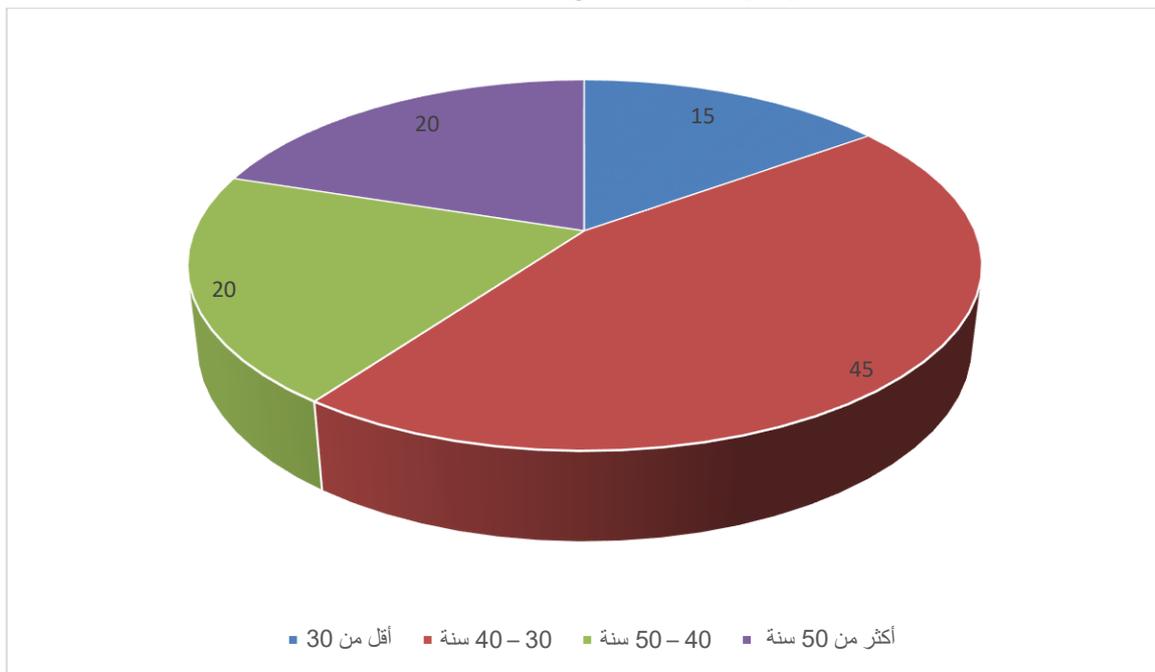
السن:

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| النسبة | التكرار | |
|--------|---------|----------------|
| 15% | 3 | أقل من 30 |
| 45% | 9 | 30 - 40 سنة |
| 20% | 4 | 40 - 50 سنة |
| 20% | 4 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS

التعليق: من الجدول والدائرة النسبية نلاحظ أن العينة المستجوبة يتكون أساسا من الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة (44%) وتليها الفئة التي تكون أعمارهم ما بين 40-50 سنة وأكثر من 50 بنسبة (20%)، ثم أقل نسبة كانت تشير لمن أعمارهم أقل من 30 حيث قدرت بـ (15%)

المستوى التعليمي:

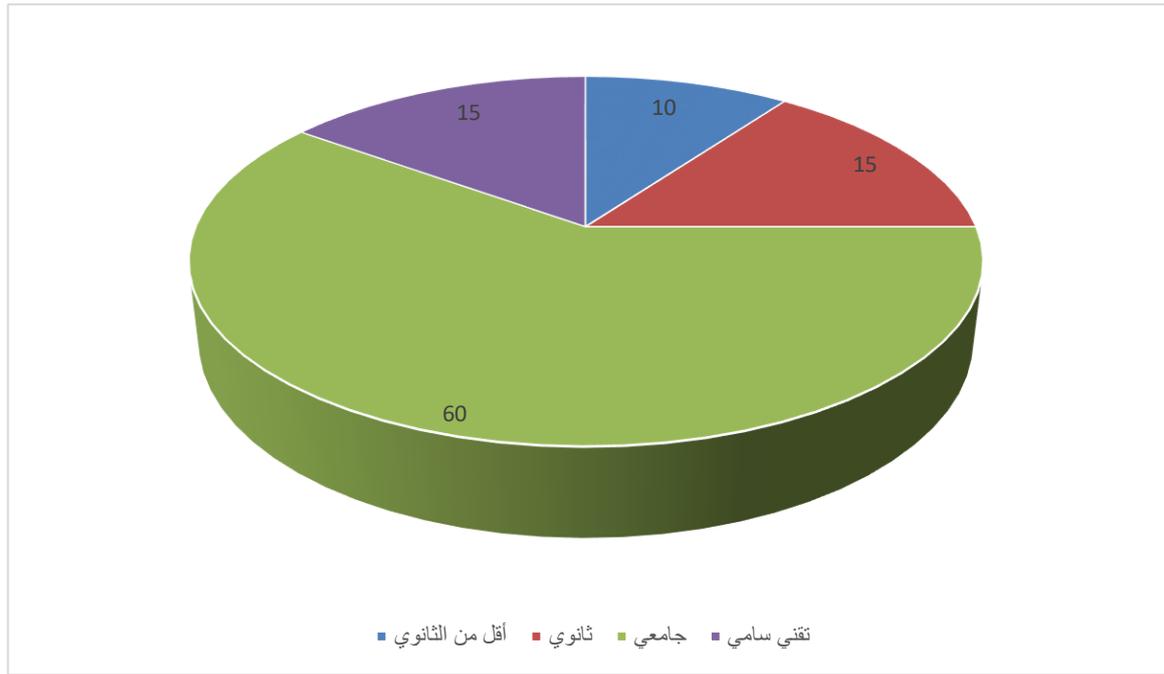
الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | |
|--------|---------|--|
|--------|---------|--|

| | | |
|----------------|----|------|
| أقل من الثانوي | 2 | 10% |
| ثانوي | 3 | 15% |
| جامعي | 12 | 60% |
| تقني سامي | 3 | 15% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة (60%) لمن يمتلكون مستوى جامعي، ونسبة (15%) لمن لديهم مستوى ثانوي وتقني سامي، بينما بلغت نسبة الذين يمتلكون مستوى أقل من الثانوي (10%)

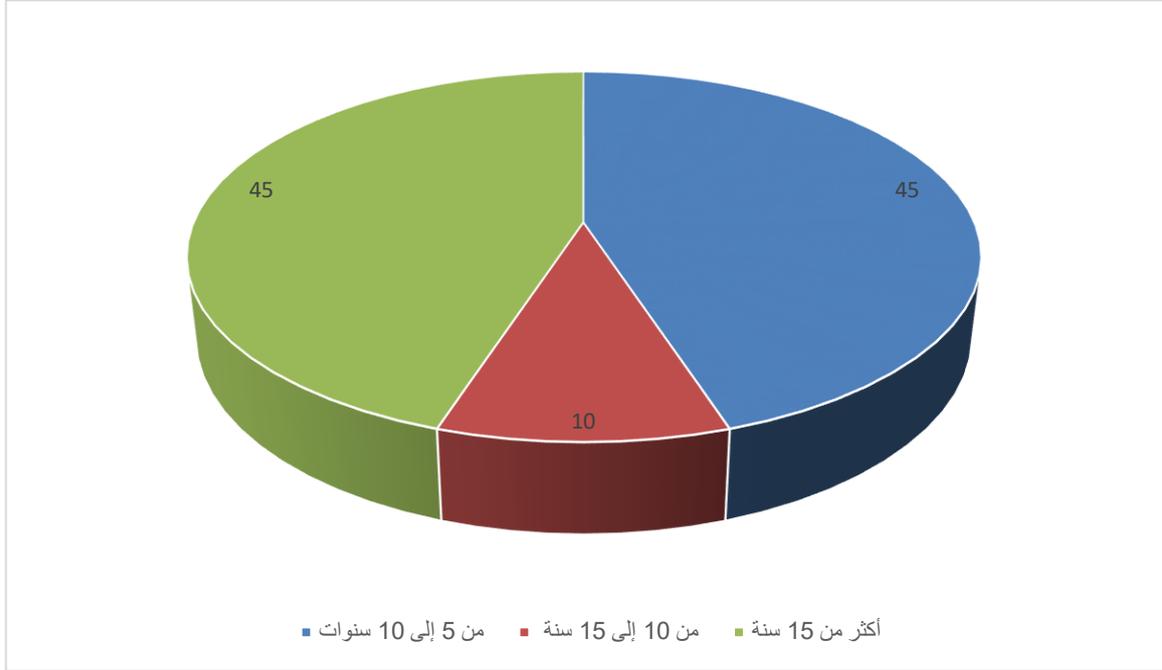
سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة |
|--------|---------|-------------------|
| 45% | 9 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 10% | 2 | من 10 إلى 15 سنة |
| 45% | 9 | أكثر من 15 سنة |

| | | |
|---|----|------|
| المجموع | 20 | %100 |
| المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS | | |

الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول و الدائرة النسبية نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة (45%) لمن خبرتهم كانت بين 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 45 سنة، ثم نجد الأفراد الذين أدميتهم من 10 إلى 15 سنة قد بلغت نسبتهم المئوية (10%).

ثانياً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

- بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربع مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80

الجدول رقم (11): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

| الاتجاه العام | مجال المتوسط الحسابي |
|-----------------|----------------------|
| درجة منخفضة جدا | من 01 إلى 1.79 |
| درجة منخفضة | من 1.80 إلى 2.59 |
| درجة متوسطة | من 2.60 إلى 3.39 |
| درجة عالية | من 3.40 إلى 4.19 |
| درجة عالية جدا | من 4.20 إلى 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (12): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|----------------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 01 | تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب العمل | 3.70 | 1.342 | درجة عالية |
| 02 | يتم وضع برامج التكوين على أساس طلب من رئيسك | 3.58 | 1.017 | درجة عالية |
| 03 | خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك | 4.20 | 0.616 | درجة عالية جدا |
| 04 | الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية | 4.05 | 0.759 | درجة عالية |
| 05 | تحدد المؤسسة احتياجاتك التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائك | 3.40 | 0.883 | درجة عالية |
| 06 | تعمل الدورات التكوينية على تصحيح الفجوة في الأداء | 4.00 | 0.970 | درجة عالية |
| 07 | أغلب البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة) | 3.47 | 0.964 | درجة عالية |
| 08 | ساهمت البرامج التكوينية على تحسين وتطوير مهاراتك | 4.11 | 0.832 | درجة عالية |
| 09 | أنت راض عن برامج التكوين بمؤسستك | 3.94 | 0.873 | درجة عالية |
| التكوين | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التكوين قد بلغ (3.84) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.20) والذي يشير إلى درجة عالية جدا، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.40) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|----------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 01 | أنت راض عن مكان عملك | 4.40 | 0.754 | درجة عالية جدا |

| | | | | |
|----|--|------|-------|----------------|
| 02 | تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها | 4.30 | 0.923 | درجة عالية جدا |
| 03 | تشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة | 4.40 | 0.883 | درجة عالية جدا |
| 04 | تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار | 3.42 | 1.121 | درجة عالية |
| 05 | الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول | 3.80 | 1.056 | درجة عالية |
| 06 | سبق وأن تلقيت مكافآت | 3.11 | 1.243 | درجة متوسطة |
| 07 | تلقيت ترقية بعد التكوين | 2.85 | 1.182 | درجة متوسطة |
| 08 | الشهادات والمؤهلات المتحصل عليها العامل لها أولية في الترقية | 3.45 | 0.945 | درجة عالية |
| 09 | مناخ العمل يساعد على تأدية الوظيفة | 3.40 | 1.142 | درجة عالية |
| 10 | لديك أوقات راحة وهل تساعدك | 3.45 | 0.945 | درجة عالية |
| 11 | تقدم المؤسسة إعانات للموظف | 3.35 | 0.988 | درجة متوسطة |
| | الرضا الوظيفي | 3.60 | 6.984 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الرضا الوظيفي قد بلغ (3.60) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارتين الأولى والثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.40) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.85) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (14): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان

| المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-----------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| التكوين | 3.84 | 6.092 | 1 | درجة عالية |
| الرضا الوظيفي | 3.60 | 6.984 | 2 | درجة عالية |
| الاستبيان الكلي | 3.74 | 11.048 | / | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بلغ (3.74) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة

عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاء متوسط محاور الاستبيان ما بين (3.60-3.84) وهي كلها متوسطات تشير إلى بدرجة عالية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية

لمعرفة وجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية أو لا عند مستوى الدلالة المعنوية $a < 0.05$ لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي نقوم بوضع:
 H_0 : لا يوجد ارتباط دال إحصائيا لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد ارتباط دال إحصائيا لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (15): يبين ارتباط تكوين الموظفين والرضا الوظيفي

| | |
|----------------|---------|
| معامل الارتباط | 0.572** |
| Sig | 0.008 |
| العينة | 20 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين تكوين الموظفين والرضا الوظيفي جاءت دالة عند (0.01) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.572) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أن قيمة (0.008) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقاتل يوجد ارتباط دال إحصائيا لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد أثر ايجابي لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد أثر ايجابي لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تكوين الموظفين على الرضا الوظيفي

| میل خط الانحدار a | مقطع خط الانحدار b | R | R ² | Sig | قبول أو رفض الفرضية |
|-------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------------|
| | | معامل الارتباط | معامل التحديد | مستوى الدلالة | |

| | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| قبول | 0.008 | 0.327 | 0.572 | 8.579 | 0.572 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS

التعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين تكوين الموظفين والرضا الوظيفي كانت 0.572 بنسبة 57.2% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.327$ أي أن 32.7% من التغيير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغيير في تكوين الموظفين

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.008 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموظفين والرضا الوظيفي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود أثر إيجابي لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

$$Y = 8.579 + 0.5572X_1$$

جدول رقم (17): نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

| القبول | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية | قيمة الاختبار | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|--------|---------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| رفض | 0.05 | 0.100 | 1.732 | 5.815 | 37.27 | 11 | ذكر |
| | | | | 7.551 | 42.44 | 9 | أنثى |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS

التعليق: يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.100 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (18): نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير السن

| القرار | مستوى المعنوية | F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|--------|----------------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| رفض | 0.436 | 0.959 | 47.081 | 3 | 141.244 | بين المجموعات |
| | | | 49.097 | 16 | 785.556 | داخل المجموعات |
| | | | | 19 | 926.800 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS

التعليق: يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي حسب متغير السن وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.436 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (19): نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي

| القرار | مستوى المعنوية | F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|--------|----------------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| رفض | 0.452 | 0.924 | 45.600 | 3 | 136.800 | بين المجموعات |
| | | | 49.375 | 16 | 790.000 | داخل المجموعات |
| | | | | 19 | 926.800 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS

التعليق: يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.452 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (20): نتائج الفروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة

| القرار | مستوى المعنوية | F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|--------|----------------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| رفض | 0.145 | 2.171 | 94.261 | 2 | 188.522 | بين المجموعات |
| | | | 43.428 | 17 | 738.278 | داخل المجموعات |
| | | | | 19 | 926.800 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

SPSS

التعليق: يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.145 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال محاور التكوين والرضا الوظيفي، وقمنا بإعداد استبيان صمم وفق الاجابات المتعددة وفق سلم ليكرت وتم توزيعه على عينة من (20) مفردة، بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء في برنامج (SPSS) في نسخته (26)، وتوصلنا من خلال النتائج إلى:

- التكوين يساهم بمتوسط قدره (3.84) في تحقيق الرضا الوظيفي.
- جاء متوسط محور الرضا الوظيفي (3.60) والذي يعني وجود رضا وظيفي لدى أفراد العينة.
- للتكوين دور في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي للاستبيان الكلي البالغة (3.74) والتي تشير إلى درجة عالية.
- يوجد أثر ايجابي لتكوين الموظفين على الرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.
- لا توجد فروق في الرضا الوظيفي حسب متغير السن.
- لا توجد فروق في الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق في الرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة.



الخاتمة

الخاتمة:

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة، وهو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مساندة التطورات الحاصلة أن تنبأه وتولي له اهتماما كبيرا، كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي و الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء المهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات و الخبرات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة و التكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية، وفضل التكوين وبمجرد أن يكون لدى الموظفين المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل فعال سيكونون أكثر رضا عن أنفسهم وعن العمل الذي يقومون به، ويشعرون أن لديهم فرصة للنمو و التطور و تزيد رغبتهم في الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التكوين و دوره و تأثيره على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم تناول الجنب النظري في الفصل الأول الذي تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمحور حول التكوين ، أما المبحث الثاني تناول الرضا الوظيفي، و المبحث الثالث اشتمل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث باللغة الأجنبية و اللغة العربية.

وقد كشفت الدراسة من خلال إطارها الميداني و بعد التحليل الكمي و الكيفي للفرضية التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستبيان، وتبين من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضية كانت كبيرة، وفي الأخير نرى أن النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة تبقى في الحدود الزمنية و المكانية للدراسة، وفي حدود الأدوات المستخدمة وكذا الظروف النفسية و الاجتماعية و المادية التي أجريت بها، والتي بإمكانها أن تؤثر بشكل مباشر و سريع في الاتجاه السلبي و الايجابي في الرأي، حول الموضوعين الحساسين للتكوين و الرضا الوظيفي، و بعد التوصل إلى مجموعة من النتائج الايجابية التي تؤكد و تدعم صحة الفرضية، مما يدل بالفعل على أهمية و تأثير التكوين على الرضا الوظيفي.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة: وتتلخص فيما يلي:

الخاتمة

1. من خلال التكوين يمكن للموظفين تطوير و تعزيز مهاراتهم و معرفتهم في مجالات العمل المختلفة، يتيح لهم ذلك فرصا للتقدم و النمو المهني وهذا يعزز الشعور بالرضا و الإشباع الوظيفي.
2. الاهتمام بالتكوين الموظفين و تلقيهم الدعم و الاهتمام من طرف المؤسسة يساهم في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين، فإنهم يصبحون أكثر رغبة في البقاء في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.
3. للتكوين اثر ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .
4. الرضا الوظيفي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته بصفة إجمالية و للعناصر المكونة له بصفة جزئية.

ثانياً: التوصيات: وتتمثل في:

- إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للاستفادة من أرائهم و إشعارهم بأهمية التكوين
- العمل على و وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل ايجابي في خلق أو تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل.
- منح امتيازات معنوية للعمال المتميزين في كل سنة، خلقا لروح المنافسة بين عمال المؤسسة وتحقيق الرضا.
- عقد ندوات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل المؤسسة.



المراجع

المراجع و المصادر أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. احمد صقر عاشور. (1983). ادارة القوى العاملة. لبنان: دار النهضة العربية بيروت.
2. عبد الكريم بوحفص. (2010). *التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. عمر سالم الزروق. (1989). *برامج المحلية التدريبية*. طرابلس: منشورات المعهد القومي للإدارة.
4. فرج طريف شويقي. (2002). *السلوك الإداري و فعالية الإدارة*. مصر: جار غريب للنشر و التوزيع.
5. ابراهيم بختي. (2015). *الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية*. 4 ، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
6. احمد جودة محفوظ. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر و التوزيع.
7. احمد طرطار. (2001). *الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسات الجزائرية*. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. الشيخ السالم فؤاد. (1995). *المفاهيم الادارية الحديثة*. 55. الاردن: مركز الكتب الاردني.
10. كاظم حمود خضير، و اخرون. (2011). *ادارة الموارد البشرية*. دار المسيرة للنشر و التوزيع.
11. بلال خلف السكارنة. (2009). *التدريب الإداري*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
12. جيرلد جرنبرج، و روبرت بارون. (2004). *ادارة السلوك في المنظمات*. (محمد رفاعي رفاعي، و اسماعيل علي بسبوني، المترجمون) الرياض: دار المريخ.
13. عبد الباري ابراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). *ادارة الموارد البشرية*. الاردن: دار وائل للطباعة و النشر.
14. محمد حسن راوية. (2014). *ادارة الموارد البشرية*. دار التعليم الجامعي.

15. محمد سعيد انور سلطان. (2003). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر و التوزيع.
16. محمد سعيد انور سلطان. (2004). *السلوك التنظيمي*. مصر: دار الجامعة الجديدة الاسكندرية.
17. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). *التكوين الاداري*. دار المناهج للنشر و التوزيع.
18. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2009). *التكوين الاداري 2 الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التدريبي*. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
19. ادر احمد ابو شيخه. *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
20. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (2004). مديرية النشر لجامعة قالمة.

❖ الرسائل و الاطروحات الجامعية

1. ابراهيم بلقايد. (2006). *اهمية التكوين و دوره في تحسين النتاجية في المؤسسات الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، وهران، الجزائر*.
2. حمد خليلي. (2006/2005). *دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير ، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة جامعة مسيلة*.
3. احمد صوان، و عبد الهدي زهوان. (2016/2015). *التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، معسكر*.
4. اسمهان مبرك. (2016/2015). *دور التكوين في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة ابوبكر بالقائد تلمسان، تلمسان*.
5. الطيب عتبه، خالد غطاس، و محمد الغزالي تامه. (2019/2018). *دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت (SKTM). مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، الوادي*.

6. راضية قصة. (2018). العدالة التنظيمية علاقتها بالرضا الوظيفي. ورقة، بكلية الرياضيات و علوم المادة بجامعة قاصدي مرباح.
7. عائشة عبد الخالق، و فتيحة بالطيب. (2017/2016). اثر التكوين على الالتزام التنظيمي. مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير ، 13. معسكر.
8. ابوبكر هارون علي طه. (2017). الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم و علاقته ببعض المتغيرات. الخرطوم، جامعة الرباط كلية الدراسات العليا و البحث العلمي.
9. ايهاب احمد عويضة. (2008). اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة الاهلية. غزة.
10. بلال جعفري. (2009/2008). فعالية التكوين في تطوير الكفاءات. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية داهمة منتوري قسنطينة ،
11. حسن برقي. (2004/2003). اسس التدريب و تقييم فعاليته في مؤسسات صناعية. رسالة ماجستير فرع التسيير ، الجزائر.
12. دلال بن يوب، و خيرة لبيض. (2019/2018). الرضا الوظيفي و اثره في تحسين اداء العاملين. مذكرة لنيل شهادة اMASTER في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، قالمة،الجزائر.
13. راجي حابس النوافة. (2018). اثر الرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي في الجامعة الاردنية الخاصة. عمان.
14. عبد الرحمن عزيزو. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص. بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
16. عبد العالي بن بركات، و محمد الهاشمي العلواني. (2021/2020). دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة موارد بشرية وتسيير منشآت رياضية ، بسكرة،الجزائر.
17. عبد الفتاح خليفات، و منى الملاحه. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية.
18. عمر جواد بلخير. (2009/2008). دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال ، تلمسان.

19. كتفي عزوز. (2009). الاتصال في الادارة المدرسية الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط. باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة العقيد لخضر.
20. كمال طاوي. (2003/2002). دور التكوين في رفع الانتاجية للمؤسسة. رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية ،الجزائر.
21. نور الدين عسلي. (2009). ادارة الصراع و اثرها على رضا العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة. مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
22. هند لبصير. (2016/2015). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للافراد العاملين يقطاع التكنولوجيا الاعلام و الاتصال -دراسة حالة ولاية جيجل. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير-بسكرة.

❖ المجالات العلمية

1. علي يونس ميا، و اخرون. (2009). قياس اثر التدريب في اداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريميقي سلطنة عمان). مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية .

❖ المواقع الالكترونية

1. منتدى المواد البشرية. (13, 03, 2020). تاريخ الاسترداد 14, 04, 2013، من hrdiscussion.com
2. ChatGTP. (s.d.). دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي .

ثانياً: باللغة الأجنبية

1. wearther, J. (1990). la gestion des ressources humaines. 108. canada.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة دكتور مولاي الطاهر-سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة: الثانية ماستر

استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة التخرج في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر بقسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي".

أرجوا قراءته بعناية و اطلب من حضرتكم التعاون بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بدقة من خلال وضع العلامة (x) أمام الاختيار الذي يتوافق مع أجوبتكم، التي سيكون لها اثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة و مفيدة.

مع العلم أن المعلومات التي ستقدمونها سوف تكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

و أشكركم مسبقا على الجهد و الوقت المبذول في هذا الاستبيان و أتمنى لكم التوفيق.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي:

- اقل من ثانوي ثانوي
- جامعي تقني سامي

4-الخبرة المهنية:

- اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التكوين

| الرقم | السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم | | | | | |
| 2 | يتم وضع برامج التكوين على أساس طلب من رئيسك | | | | | |
| 3 | يتم وضع برامج التكوين على أساس طلب من العامل | | | | | |
| 4 | خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك | | | | | |
| 5 | الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجات الوظيفة | | | | | |
| 6 | تحدد المؤسسة احتياجاتك التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائك | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 7 | تعمل الدورات التكوينية على تصحيح الفجوة في الأداء |
| | | | | | 8 | اغلب البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة) |
| | | | | | 9 | ساهمت البرامج التكوينية على تحسين وتطوير مهاراتك |
| | | | | | 10 | أنت راض عن برامج التكوين بمؤسستك |

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | السؤال | الرقم |
|------------|-------|-------|-------|------------|--|-------|
| | | | | | أنت راض عن مكان عملك | 11 |
| | | | | | تفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها | 12 |
| | | | | | تشعر بالولاء و الانتماء للمؤسسة | 13 |
| | | | | | تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار | 14 |
| | | | | | الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول | 15 |
| | | | | | سبق وان تلقيت مكافآت | 16 |
| | | | | | تلقيت ترقية بعد التكوين | 17 |
| | | | | | الشهادات و المؤهلات المتحصل عليها العامل لها أولوية في الترقية | 18 |
| | | | | | مناخ العمل يساعد على تأدية الوظيفة | 19 |
| | | | | | لديك أوقات راحة و هل تساعدك | 20 |
| | | | | | تقدم المؤسسة إعانات للموظف | 21 |

الملاحق

الملحق رقم (02): نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

| | | الجنس | | | |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 11 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| | أنثى | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

| | | السن | | | |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 30 سنة | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| | سنة 30-40 | 9 | 45,0 | 45,0 | 60,0 |
| | سنة 40-50 | 4 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | أكثر من 50 سنة | 4 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

| | | المستوى التعليمي | | | |
|--------|----------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من الثانوي | 2 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | ثانوي | 3 | 15,0 | 15,0 | 25,0 |
| | جامعي | 12 | 60,0 | 60,0 | 85,0 |
| | تقني سامي | 3 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

| | | الخبرة | | | |
|--------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | من 5 إلى 10 سنوات | 9 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 2 | 10,0 | 10,0 | 55,0 |
| | أكثر من 15 سنة | 9 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Corrélations

الملاحق

| | | التكوين | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | a8 | a9 | a10 |
|---------|------------------------|---------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-----|-----|-----|
| التكوين | Corrélacion de Pearson | 1 | ,442 | ,597** | ,133 | ,574** | ,687** | ,825** | ,798* | ,74 | ,77 | ,85 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,051 | ,007 | ,576 | ,008 | ,001 | ,000 | ,000 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | N | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a1 | Corrélacion de Pearson | ,442 | 1 | ,857** | ,248 | ,013 | -,088 | ,551* | ,264 | ,41 | ,12 | ,17 |
| | Sig. (bilatérale) | ,051 | | ,000 | ,292 | ,957 | ,713 | ,012 | ,290 | ,08 | ,61 | ,47 |
| | N | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a2 | Corrélacion de Pearson | ,597** | ,857** | 1 | ,107 | ,115 | ,000 | ,546* | ,468 | ,46 | ,39 | ,36 |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 | ,000 | | ,662 | ,641 | 1,000 | ,016 | ,050 | ,05 | ,11 | ,15 |
| | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 18 | 17 | 17 |
| a3 | Corrélacion de Pearson | ,133 | ,248 | ,107 | 1 | -,055 | -,011 | ,307 | ,323 | ,24 | ,14 | ,36 |
| | Sig. (bilatérale) | ,576 | ,292 | ,662 | | ,818 | ,963 | ,188 | ,191 | ,30 | ,57 | ,13 |
| | N | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a4 | Corrélacion de Pearson | ,574** | ,013 | ,115 | -,055 | 1 | ,766** | ,426 | ,553* | ,37 | ,54 | ,50 |
| | Sig. (bilatérale) | ,008 | ,957 | ,641 | ,818 | | ,000 | ,061 | ,017 | ,11 | ,01 | ,03 |
| | N | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a5 | Corrélacion de Pearson | ,687** | -,088 | ,000 | -,011 | ,766** | 1 | ,518* | ,520* | ,43 | ,58 | ,64 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,713 | 1,000 | ,963 | ,000 | | ,019 | ,027 | ,06 | ,01 | ,00 |
| | N | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a6 | Corrélacion de Pearson | ,825** | ,551* | ,546* | ,307 | ,426 | ,518* | 1 | ,728* | ,71 | ,65 | ,74 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,012 | ,016 | ,188 | ,061 | ,019 | | ,001 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | N | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a7 | Corrélacion de Pearson | ,798** | ,264 | ,468 | ,323 | ,553* | ,520* | ,728** | 1 | ,61 | ,80 | ,83 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,290 | ,050 | ,191 | ,017 | ,027 | ,001 | | ,00 | ,00 | ,00 |
| | N | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 17 | 17 |

الملاحق

| | | | | | | | | | | | | |
|-----|------------------------|--------|------|------|------|-------|--------|--------|-------|-----|-----|-----|
| a8 | Corrélation de Pearson | ,748** | ,412 | ,468 | ,249 | ,372 | ,438 | ,716** | ,616* | 1 | ,50 | ,71 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,080 | ,050 | ,303 | ,116 | ,061 | ,001 | ,006 | | ,03 | ,00 |
| | N | 19 | 19 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 19 | 18 | 18 |
| a9 | Corrélation de Pearson | ,773** | ,128 | ,399 | ,142 | ,547* | ,587* | ,659** | ,802* | ,50 | 1 | ,90 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,612 | ,113 | ,573 | ,019 | ,010 | ,003 | ,000 | ,03 | | ,00 |
| | N | 18 | 18 | 17 | 18 | 18 | 18 | 18 | 17 | 18 | 18 | 18 |
| a10 | Corrélation de Pearson | ,850** | ,178 | ,365 | ,363 | ,502* | ,642** | ,747** | ,834* | ,71 | ,90 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,479 | ,150 | ,138 | ,034 | ,004 | ,000 | ,000 | ,00 | ,00 | |
| | N | 18 | 18 | 17 | 18 | 18 | 18 | 18 | 17 | 18 | 18 | 18 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

| | | الرضا الوظيفي | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | b6 | b7 | b8 | b9 | b10 | b11 |
|---------------|------------------------|---------------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|--------|------|--------|
| الرضا الوظيفي | Corrélation de Pearson | 1 | ,602* | ,542* | ,531* | ,78 | ,559* | ,735* | ,751** | ,715* | ,602** | ,444 | ,601** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,005 | ,014 | ,016 | ,00 | ,010 | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,050 | ,005 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b1 | Corrélation de Pearson | ,602** | 1 | ,801* | ,538* | ,58 | ,106 | ,358 | ,248 | ,399 | ,416 | - | ,155 |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 | | ,000 | ,014 | ,00 | ,657 | ,132 | ,292 | ,081 | ,068 | ,417 | ,513 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b2 | Corrélation de Pearson | ,542* | ,801* | 1 | ,620* | ,36 | ,173 | ,159 | ,140 | ,139 | ,429 | ,018 | ,225 |
| | Sig. (bilatérale) | ,014 | ,000 | | ,004 | ,12 | ,467 | ,515 | ,557 | ,559 | ,059 | ,940 | ,340 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b3 | Corrélation de Pearson | ,531* | ,538* | ,620* | 1 | ,39 | ,090 | -,003 | ,262 | ,215 | ,355 | ,088 | ,012 |
| | Sig. (bilatérale) | ,016 | ,014 | ,004 | | ,09 | ,705 | ,989 | ,264 | ,363 | ,125 | ,711 | ,960 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |

الملاحق

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------------------------|--------|-------|------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|
| b4 | Corrélation de Pearson | ,784** | ,589* | ,366 | ,390 | 1 | ,100 | ,721* | ,637** | ,651* | ,513* | - | ,270 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,008 | ,123 | ,098 | | ,685 | ,001 | ,003 | ,003 | ,025 | ,774 | ,263 |
| | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| b5 | Corrélation de Pearson | ,559* | ,106 | ,173 | ,090 | ,10 | 1 | ,553* | ,354 | ,359 | ,113 | ,622** | ,524* |
| | Sig. (bilatérale) | ,010 | ,657 | ,467 | ,705 | ,68 | | ,014 | ,126 | ,120 | ,634 | ,003 | ,018 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b6 | Corrélation de Pearson | ,735** | ,358 | ,159 | -,003 | ,72 | ,553* | 1 | ,568* | ,689* | ,240 | ,240 | ,596** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,132 | ,515 | ,989 | ,00 | ,014 | | ,011 | ,001 | ,321 | ,322 | ,007 |
| | N | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| b7 | Corrélation de Pearson | ,751** | ,248 | ,140 | ,262 | ,63 | ,354 | ,568* | 1 | ,629* | ,475* | ,441 | ,498* |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,292 | ,557 | ,264 | ,00 | ,126 | ,011 | | ,003 | ,034 | ,052 | ,025 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b8 | Corrélation de Pearson | ,715** | ,399 | ,139 | ,215 | ,65 | ,359 | ,689* | ,629** | 1 | ,410 | ,056 | ,161 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,081 | ,559 | ,363 | ,00 | ,120 | ,001 | ,003 | | ,073 | ,814 | ,498 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b9 | Corrélation de Pearson | ,602** | ,416 | ,429 | ,355 | ,51 | ,113 | ,240 | ,475* | ,410 | 1 | ,215 | ,103 |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,068 | ,059 | ,125 | ,02 | ,634 | ,321 | ,034 | ,073 | | ,364 | ,667 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b10 | Corrélation de Pearson | ,444 | -,192 | ,018 | ,088 | - | ,622* | ,240 | ,441 | ,056 | ,215 | 1 | ,725** |
| | Sig. (bilatérale) | ,050 | ,417 | ,940 | ,711 | ,77 | ,003 | ,322 | ,052 | ,814 | ,364 | | ,000 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| b11 | Corrélation de Pearson | ,601** | ,155 | ,225 | ,012 | ,27 | ,524* | ,596* | ,498* | ,161 | ,103 | ,725** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,513 | ,340 | ,960 | ,26 | ,018 | ,007 | ,025 | ,498 | ,667 | ,000 | |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

| | | المجموع الكلي | التكوين 2. | الرضا الوظيفي |
|---------------|------------------------|---------------|------------|---------------|
| المجموع الكلي | Corrélation de Pearson | 1 | ,863** | ,883** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 |
| | N | 17 | 17 | 17 |
| التكوين 2. | Corrélation de Pearson | ,863** | 1 | ,525* |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,030 |
| | N | 17 | 17 | 17 |
| الرضا الوظيفي | Corrélation de Pearson | ,883** | ,525* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,030 | |
| | N | 17 | 17 | 20 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,881 | 9 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,845 | 11 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,870 | 20 |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|----|----|---------|---------|---------|------------|
| a1 | 20 | 1 | 5 | 3,70 | 1,342 |
| a2 | 19 | 2 | 5 | 3,58 | 1,017 |

الملاحق

| | | | | | |
|------------------|----|-------|-------|---------|---------|
| a4 | 20 | 3 | 5 | 4,20 | ,616 |
| a5 | 20 | 2 | 5 | 4,05 | ,759 |
| a6 | 20 | 2 | 5 | 3,40 | ,883 |
| a7 | 18 | 2 | 5 | 4,00 | ,970 |
| a8 | 19 | 1 | 5 | 3,47 | ,964 |
| a9 | 18 | 2 | 5 | 4,11 | ,832 |
| a10 | 18 | 2 | 5 | 3,94 | ,873 |
| التكوين.2 | 17 | 22,00 | 45,00 | 34,6471 | 6,09243 |
| N valide (liste) | 17 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| b1 | 20 | 2 | 5 | 4,40 | ,754 |
| b2 | 20 | 2 | 5 | 4,30 | ,923 |
| b3 | 20 | 2 | 5 | 4,40 | ,883 |
| b4 | 19 | 1 | 5 | 3,42 | 1,121 |
| b5 | 20 | 1 | 5 | 3,80 | 1,056 |
| b6 | 19 | 1 | 5 | 3,11 | 1,243 |
| b7 | 20 | 1 | 5 | 2,85 | 1,182 |
| b8 | 20 | 1 | 5 | 3,45 | ,945 |
| b9 | 20 | 1 | 5 | 3,40 | 1,142 |
| b10 | 20 | 1 | 5 | 3,45 | ,945 |
| b11 | 20 | 1 | 5 | 3,35 | ,988 |
| الرضا.الوظيفي | 20 | 27,00 | 55,00 | 39,6000 | 6,98419 |
| N valide (liste) | 18 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| التكوين.2 | 17 | 22,00 | 45,00 | 34,6471 | 6,09243 |
| الرضا.الوظيفي | 20 | 27,00 | 55,00 | 39,6000 | 6,98419 |
| المجموع.الكلية | 17 | 54,00 | 100,00 | 74,9412 | 11,04802 |
| N valide (liste) | 17 | | | | |

Corrélations

| | التكوين.2 | الرضا.الوظيفي |
|-----------|------------------------|---------------|
| التكوين.2 | Corrélation de Pearson | 1 |
| | | ,572** |

الملاحق

| | | | |
|---------------|------------------------|--------|------|
| | Sig. (bilatérale) | | ,008 |
| | N | 20 | 20 |
| الرضا.الوظيفي | Corrélation de Pearson | ,572** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,008 | |
| | N | 20 | 20 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|----------------------------|---------------------|------------|
| 1 | الرضا.الوظيفي ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : 2. التكوين.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,572 ^a | ,327 | ,290 | 6,31674 |

a. Prédicteurs : (Constante), الرضا.الوظيفي

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 349,578 | 1 | 349,578 | 8,761 | ,008 ^b |
| | deStudent | 718,222 | 18 | 39,901 | | |
| | Total | 1067,800 | 19 | | | |

a. Variable dépendante : 2. التكوين.

b. Prédicteurs : (Constante), الرضا.الوظيفي

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 8,579 | 8,337 | | 1,029 | ,317 |
| | الرضا.الوظيفي | ,614 | ,207 | ,572 | 2,960 | ,008 |

a. Variable dépendante : 2. التكوين.

Statistiques de groupe

| | الجنس | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---------------|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| الرضا.الوظيفي | ذكر | 11 | 37,2727 | 5,81534 | 1,75339 |
| | أنثى | 9 | 42,4444 | 7,55167 | 2,51722 |

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | |
|---------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|------|------------------|--------------------|---------------------|---|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % Supérieur Inférieur |
| الرضا.الوظيفي | Hypothèse de variances égales | ,584 | ,455 | -1,73 | 18 | ,100 | -2,98595 | 5,17172 | -11,4449 1,10152 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -1,68 | 14,8 | ,113 | -3,06770 | 5,17172 | -11,7161 1,37270 |

ANOVA

الرضا.الوظيفي

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergruppes | 141,244 | 3 | 47,081 | ,959 | ,436 |
| Intragruppes | 785,556 | 16 | 49,097 | | |
| Total | 926,800 | 19 | | | |

ANOVA

الرضا.الوظيفي

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergruppes | 136,800 | 3 | 45,600 | ,924 | ,452 |
| Intragruppes | 790,000 | 16 | 49,375 | | |
| Total | 926,800 | 19 | | | |

ANOVA

الملاحق

الرضا الوظيفي

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 188,522 | 2 | 94,261 | 2,171 | ,145 |
| Intragroupes | 738,278 | 17 | 43,428 | | |
| Total | 926,800 | 19 | | | |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ