



## قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

# دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة

إشراف الأستاذة:

ياسمينه مرابطي

إعداد الطالبتين:

- غادة زويمية  
- إنصاف دبابغة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

# دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة

إشراف الأستاذة:

ياسمينه مرابطي

إعداد الطالبتين:

- غادة زوايمية  
- إنصاف دباغة

السنة الجامعية: 2023-2024



## شكر وعرفان

نتوجه بالشكر لله على ما وهبنا من معرفة وقدرة وصبر وتوفيق لإنجاز مذكرتنا؛  
فالحمد لله كل الحمد لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلاء منزلته حمدا طيبا مباركا فيه،  
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء شفيع الأمة يوم القيامة؛  
كما لا يفوتنا التوجه بخالص الشكر والامتنان وفائق الاحترام والتقدير للأستاذة المشرفة  
"مرابطي ياسمينة"

ويسعدنا أن نقدم جزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة؛  
ونشكر كذلك الأستاذ "بن جلول خالد" والأستاذة "عباس زهرة" على مساعدتنا؛  
وإلى كل أساتذة الكلية وطاقمها الإداري؛  
إلى كل موظفي مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بقالة خاصة السيد "شعبان حسين"  
إلى كل من علمنا حرفا وأنار لنا طريق العلم وزودنا بالمعرفة؛  
ولكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

**\* لكو جميعا كل الشكر والتقدير \***

## إهداء

الحمد لله بما وهبنا وامتدانا على البدء والختم

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أفراد أسرتنا الإخوة والأخوات

إلى من كانت لنا سندا في إنجاز هذا العمل الأخت والصديقة "سلمى دبابغة"

إلى كل من تجمعنا بهم صلة الرحم والصدقة ولم تأتي على ذكرهم

وكل من ساندنا وشجعنا من قريب وبعيد.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسملة
	شكر وعرهان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ع	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
08	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
09	الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
10	الفرع الأول: مرحلة الثورة الصناعية
10	الفرع الثاني: مرحلة حركة الإدارة العلمية
11	الفرع الثالث: حركة العلاقات الإنسانية
11	الفرع الرابع: مدرسة إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: مبادئ إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
18	الفرع الأول: العوامل الداخلية
20	الفرع الثاني: العوامل الخارجية
21	المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

23	المطلب الرابع: مقومات إدارة الموارد البشرية
25	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الأول: تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية
25	الفرع الأول: تحليل الوظائف
27	الفرع الثاني: وظيفة تخطيط الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية
29	الفرع الأول: الاستقطاب
32	الفرع الثاني: اختيار الموارد البشرية
34	الفرع الثالث: وظيفة تعيين الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وتنميتها
35	الفرع الأول: وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية
37	الفرع الثاني: وظيفة تنمية الموارد البشرية
38	المطلب الرابع: تحفيز وتعويض الموارد البشرية
38	الفرع الأول: وظيفة تحفيز الموارد البشرية
40	الفرع الثاني: وظيفة تعويض الموارد البشرية
42	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية</b>
43	تمهيد
44	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي
44	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
44	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
45	الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
45	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
45	الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة
46	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد
46	الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع
46	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
46	الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات

48	الفرع الثاني: نظرية "الدرفر"
49	الفرع الثالث: نظرية (Z)
50	الفرع الرابع: نظرية القيمة
50	الفرع الخامس: نظرية ذات العاملين لهارزبرغ
51	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
51	الفرع الأول: العوامل التنظيمية
52	الفرع الثاني: العوامل الشخصية
53	الفرع الثالث: العوامل الوظيفية
55	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي
55	المطلب الأول: ديناميكية الرضا الوظيفي وأنواعه
55	الفرع الأول: ديناميكية الرضا الوظيفي
56	الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
56	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
56	الفرع الأول: طريقة MQS
57	الفرع الثاني: طريقة الاستقصاءات
57	الفرع الثالث: طريقة ليكرت
57	الفرع الرابع: طريقة تحليل ظواهر الرضا
58	المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق الرضا الوظيفي
60	المطلب الرابع: نتائج الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه
60	الفرع الأول: نتائج الرضا الوظيفي
60	الفرع الثاني: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي
62	المبحث الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
62	المطلب الأول: مساهمة التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي
63	المطلب الثاني: دور تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
64	المطلب الثالث: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
66	المطلب الرابع: دور تقييم الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز</b>	

68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
69	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
69	الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز
70	الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة سونلغاز قالمة
70	المطلب الثاني: أهمية مؤسسة سونلغاز و أهدافها
70	الفرع الأول: أهمية مؤسسة سونلغاز
71	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز
71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، المهام والوظائف
76	المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز
76	الفرع الأول: التوظيف
76	الفرع الثاني: التكوين و التدريب
77	الفرع الثالث: التحفيز
78	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة
80	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
80	الفرع الأول: أداة الدراسة
81	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
81	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان
82	الفرع الأول: قياس صدق الاستبيان
85	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
87	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة
91	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة
97	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
102	خلاصة الفصل
103	الخاتمة العامة

106	قائمة المراجع
112	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	80
02	طول الخلايا	81
03	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الأول من المحور الأول	82
04	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثاني من المحور الأول	83
05	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثالث من المحور الأول	83
06	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني	84
07	معامل الارتباط سوبرمان للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان	85
08	نتائج ألفا كرونباخ	86
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	88
11	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	89
12	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	90
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	91
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول	92
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني	95
16	اختبار "كلموغروف-سمرنوف" و "شبيرو ويلك" للتوزيع الطبيعي	98
17	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	98
18	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	99
19	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	100
20	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	100
21	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثالثة	101

## قائمة الأبحاث

الصفحة	العنوان	الرقم
17	تأثير مبادئ إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي	01
20	العوامل الخارجية المؤثرة على وظائف ادارة الموارد البشرية	02
33	إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية	03
48	هرم الاحتياجات "لماسلو"	04
49	هرم الحاجات "لألدرفر"	05
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-قلمة-	06
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
89	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
90	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	10
91	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
112	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-قلمة-	01
113	الاستبيان	02
119	محكمي الاستبيان	03
120	نتائج spss	

# المقدمة العامة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة، لذلك أصبحت هذه الأخيرة تولي اهتماما بالغا بهذا المورد خاصة في الوقت الحالي، حيث لم يعد ينظر إليه كباقي الموارد الأخرى، وذلك نظرا لدوره الأساسي في رسم سياسات المؤسسة واستراتيجياتها وبناء مخططاتها وتحقيق أهدافها.

فالمؤسسات اليوم وعلى اختلاف أشكالها تعمل على حسن إدارة وتسيير مواردها البشرية وذلك باعتماد العديد من الأساليب التي تمكنها من الاستغلال الجيد لمختلف الكفاءات والمواهب التي تمتلكها، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك تسعى هذه المؤسسات إلى المحافظة على مواردها وذلك من خلال تلبية الحاجات اللازمة لتحقيق استقرارها في العمل ومنه تدعيم نجاحها وتفوقها، كما تعمل على توفير مختلف الظروف المناسبة للإبداع والتميز وإعطاء المورد البشري فرص التطور والنمو لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مهارات وقدرات تساعده على أداء مهامه، وكذا الاهتمام بضرورة منح التعويضات والحوافز المناسبة بمختلف أنواعها لمواردها البشرية والتي ترقى لمستوى تطلعاتهم وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تميز المؤسسات الناجحة، لذلك تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق رضا الموظفين بها والمحافظة على الروح المعنوية لديهم، وبالتالي تحقيق التكامل والانسجام بين الفرد ووظيفته مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظيفته.

### ❖ إشكالية الدراسة:

يعتمد نجاح وتميز المؤسسات بشكل كبير على الموارد البشرية التي تمتلكها، والتي تكون قادرة على إحداث التغييرات الضرورية لرفع الكفاءة وتحسين الأداء وتعزيز مكانتها، ومن هذا المنطلق ازداد اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري وذلك من خلال توفير مختلف الشروط التي من شأنها أن ترفع من مستويات الرضا الوظيفي لديه. وبناء على ما سبق ونظرا لأهمية ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبعد الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

ولتدعيم هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل للرضا الوظيفي أثر على أداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بمواردها البشرية؟
- ✓ هل توجد علاقة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز؟

### ❖ فرضيات الدراسة:

- على ضوء ما سبق يمكن وضع الفرضيات التالية:
- ✓ يمكن الرضا الوظيفي من تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بمواردها البشرية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز.

### ❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الهامة في الوقت الحالي المتمثل في الرضا الوظيفي لاسيما مع التوجه الكبير والمتزايد لإدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال توفير كافة الشروط الضرورية لزيادة مستوى الرضا لديه، وبالشكل الذي يساهم في استقراره في العمل وزيادة إلتمائه وولائه له مما ينعكس على أداء المؤسسة ومكانتها وتميزها في العمل.

### ❖ أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها؛
  - التعرف على الرضا الوظيفي وتوضيح مختلف العناصر المرتبطة به؛
  - إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
  - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة؛
  - توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز في تحقيق رضا موظفيها.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

- كانت هناك عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر أهمها فيما يلي:
- ✓ **أسباب شخصية:** مرتبطة أساسا بالرغبة الشخصية في دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
  - ✓ **أسباب موضوعية:** تتمثل في:
  - تناسب موضوع الدراسة مع مجال التخصص؛
  - القيمة العلمية والعملية للموضوع والتي دفعتنا للتعمق فيه.

### ❖ منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وللتمكن من الإلمام بكافة جوانبه وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب في وصف وعرض مختلف المفاهيم التي تعالج متغيرات الدراسة وتحليلها نظريا، وذلك للتوصل إلى صورة واضحة عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز، وكذا الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss للوصول إلى نتائج دقيقة.

### ❖ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية الحالية 2022 / 2023.
- الحدود الموضوعية: ارتكزت حدود الدراسة على إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والذي تمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز بقلمة.

### ❖ الدراسات السابقة:

- دراسة بوجاجة أحلام، بوعكيرة سارة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017.
- ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميتها بالنسبة للموظفين، والتعرف على مفهوم الرضا الوظيفي ومدى أهميته داخل المؤسسة، إضافة إلى إسقاط المتغيرين على كليات القطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بينت النتائج وجود علاقة طردية بينهما وذلك نتيجة التأثير الكبير لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة مباركي صبرين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأداء البشري وتحديد أهميته ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية والتعرف على مستوى العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الديمغرافية في المجلس الشعبي البلدي ببسكرة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي الذي كان ذو مستوى منخفض.

➤ دراسة نور سراج، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة MTN للاتصالات ومعرفة مستوى الرضا للعاملين في هذه الشركة، إضافة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على علاقات العمل وعلى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة MTN.

بعد تناول الدراسات السابقة تبين أن هناك تشابه فيما بينها وذلك من حيث التركيز على بعض العناصر المتعلقة بالجانب النظري، وتباين مرتبط أساسا بالاختلافات المتعلقة بأهداف الدراسات وحدودها المكانية والزمنية. وفيما يخص دراستنا فقد اختلفت عن الدراسات السابقة كونها ركزت في جانبها النظري على دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل موسع وعلى دورها ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، أما في الجانب التطبيقي فيمكن الاختلاف في الأبعاد التي تم اختيارها وبالتالي طريقة التحليل المعتمدة للنتائج.

### ❖ هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المذكورة سابقا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

#### - الفصل الأول: بعنوان الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.

وقد قسم إلى ثلاث مباحث حيث: المبحث الأول بعنوان عموميات حول إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فكان بعنوان وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### - الفصل الثاني: بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

تناول هذا الفصل ثلاث مباحث تتمثل في: المبحث الأول بعنوان عموميات حول الرضا الوظيفي، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات حول الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث بعنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- **الفصل الثالث:** خصص للجانب التطبيقي وكان بعنوان **دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد**

### **البهرية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بقالة**

حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالة، والمبحث الثاني بعنوان تصميم الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### ❖ **صعوبات الدراسة:**

- واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة نذكر منها ما يلي:
- التضارب في المعلومات في بعض الأحيان وصعوبة الاختيار فيما بينها؛
  - صعوبة استرجاع البيانات الموزعة حيث وزع 50 استبياناً في حين تم استرجاع 40 استبياناً؛
  - صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وصعوبة تحليل البيانات وتفسيرها، والتي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة.

**الفصل الأول:**

**الإطار العام لإدارة الموارد**

**البشرية**

تمهيد:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، لذلك فقد اهتم الباحثين في هذا المجال بوضع الأسس التي تساهم في الاستفادة من كل فرد في المؤسسة، لاسيما وأن نجاح المؤسسة يتوقف في المقام الأول بمدى كفاءة الطريقة التي تسير بها هذه الموارد.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أساس العملية الإدارية كونها المسؤولة بدرجة أساسية عن البحث عن العناصر البشرية واستقطاب الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أنها مسؤولة عن متابعة وتقييم مواردها البشرية والعمل على صقل معارفهم وتدارك نقائصهم من خلال اتباع أساليب لتنمية وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يضمن تطور المؤسسة ويدعم من قدرتها التنافسية، كما تعمل على تعويض وتحفيز أفرادها لدفعهم نحو العمل أكثر وتعزيز انتمائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة ولائهم لها.

ومن هذا المنطلق فقد تم تقسيم هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعتمد نجاح المؤسسات على حسن استثمارها لمواردها وبشكل أساسي مواردها البشرية، نظرا لدور هذه الأخيرة الكبير في تسيير باقي الموارد الأخرى والاشراف على استخدامها، ومن هذا المنطلق ظهر الاحتياج الى ادارة مستقلة تختص بكافة شؤونها. وخلال السنوات الاخيرة بدأت المؤسسات تنظر الى ممارسات ادارة الموارد البشرية على انها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتمكينها من الاستمرار في نشاطها ودعم مركزها التنافسي.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بعدة تعاريف وتتميز بالعديد من الخصائص التي توضح أهميتها الكبيرة في المؤسسة، إذ تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه لتحقيق الأهداف المسطرة.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية، يمكن استعراض أهمها فيما يلي:

- إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المدربين من خلال بعض الدراسات الميدانية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات وسجلات معينة، والظاهر أن إدارة الموارد البشرية لم تتلقى اهتمام من طرف المديرين إذ أنهم يرون أن تأثيرها على نجاح المؤسسة ضعيف، وهذا ما انعكس على دور مدير إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع التنظيمي عامة.<sup>1</sup>

- إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر الحديثة: تعتبرها من أهم الوظائف في المؤسسة، حيث لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى من تسويق، إنتاج ومالية، وهذا راجع إلى أهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " الإدارة التي تأمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة".<sup>2</sup>

- إدارة الموارد البشرية: " هي مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية ، دار الكتب الوطنية بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا، 2020، ص 18

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 24 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 24 .

- عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: " أي برنامج أو نشاط يتعلق بشؤون الموظفين".<sup>1</sup>
- إدارة الموارد البشرية: " هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس، كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم".<sup>2</sup>
- تعرف كذلك بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>3</sup>
- إدارة الموارد البشرية: " هي الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة باختلاف تخصصاتها وأهدافها باعتبارهم المورد الأساسي الذي تمتلكه، إضافة إلى أنها تعمل على العناية النامة بالقوى العاملة فيها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

### الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية خصائص تتميز بها عن غيرها من الإدارات الأخرى يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>5</sup>
- إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة؛
- المورد البشري هو العنصر الموحد في المؤسسة أكثر من كونه مجموعة أفراد، وذلك انطلاقاً من أن العاملين والإدارة يحملان نفس الاهتمام ولهما ذات المصالح في العمل سوية لتحقيق أهداف مؤسستهم؛
- لإدارة الموارد البشرية مدخلا فرديا أكثر منه جمعيا عند تنشيط العلاقات بين العاملين؛
- أنشطة إدارة الموارد البشرية تحرك إداريا بدءاً من القاعدة حتى قمة المؤسسة؛

<sup>1</sup> وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر و التوزيع و مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 35

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 35

<sup>3</sup> رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 10

<sup>4</sup> محمد حسن أبو شعير، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا-غزة-، فلسطين، 2016، ص 16

<sup>5</sup> صالح ابراهيم سليمان العوسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 34

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- الانطلاق من كون الموارد البشرية ما هي الا موجودات أساسية من موجودات وأصول المؤسسة كونها تمثل رأس مال بشري لها الى جانب رأس المال المالي؛
- ضرورة التركيز على قيم الأعمال آخذين البعد الأخلاقي في العمل الإداري على محمل الاعتبار.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة العصر الحالي وإنما هي نتيجة لسلسلة من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، حيث مرت في سيرورتها التاريخية بالعديد من المراحل التي واكبت تطور الفكر الإداري، وكذا التطورات العالمية التي ساهمت بشكل كبير في إحداث تغيرات بين فترة وأخرى، ولقد أخذت ممارستها عدة تسميات خلال مراحل تطورها حتى وصلت الى الوضع الراهن، وفيما يلي مختلف المراحل التي شهدتها إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: مرحلة الثورة الصناعية:

شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع والتي اعتبرت نقطة البداية التي نبهت الى ضرورة اعادة النظر لكيفية ادارة الموارد البشرية، حيث أدى ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع انشطتها واستخدامها لأنظمة الانتاج علاوة على التغيير في التركيبة الثقافية ومستوى مهارات الموارد البشرية إلى بروز حقول ادارية متخصصة ومنها ادارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الافراد. ورغم المزايا التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة أساسا في التقدم الصناعي ونقص الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة، إلا أنها لم تخلو من النقص الذي حفز التفكير بطريقة تتابع الموارد البشرية خارج المؤسسة والعناية بها منذ لحظة دخولها للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مرحلة حركة الادارة العلمية:

يعتبر فريديريك تايلور القوة الدافعة باتجاه حركة الادارة العلمية، حيث ركز على التعاون بين الادارة والعاملين وتطوير دراسة الحركة والوقت وكذا دمج منهجيات متفرقة في أداة واحدة تستخدم في تحديد مهام كل عامل ومؤهلاته وساعات عمله وغيرها. وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية هي:<sup>2</sup>

➤ **المبدأ الأول:** دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل الى انسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال، وتسمى هذه الاخيرة بطريقة الاداء المثلى.

<sup>1</sup> فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2019، ص26.

<sup>2</sup> حكيمة دلوم، استراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011، ص51.

- **المبدأ الثاني:** اختيار العاملين بشكل علمي لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - **المبدأ الثالث:** تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي الى زيادة انتاجيتهم.
  - **المبدأ الرابع:** تخطيط الوظائف بما يؤدي الى تسهيل مهمة العاملين على اداء وظائفهم بكل سهولة.
- يمثل مدخل الإدارة العلمية طفرة في الفكر الاداري الحديث لمساهمة الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، إلا أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة كونها تعتبره آلة اقتصادية لتعظيم العائد الاقتصادي.

### الفرع الثالث: حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا الى دراسات مصانع هاوثرون الامريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الانتاجية، هذا الأخير أسفر عن ظهور مدرسة العلاقات الانسانية التي قادها آنذاك "ألتون مايو" في الثلاثينات والاربعينات من القرن العشرين وتأثير من دراسات الهاوثرون بقيادة "روثلبرجر" تحول الاهتمام الى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا ، بحيث اظهرت تلك الدراسات أن ما يؤثر على انتاجية الفرد ليس فقط العائد المادي وانما العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والاشراف و كذا نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة ، لذلك فقد ساهمت تجارب "ألتون مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة وتعزيز دور ادارة الافراد بصفة خاصة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: مدرسة إدارة الموارد البشرية:

اعتبرت مدرسة العلاقات الانسانية مدخلا جديدا في إدارة الافراد وأساسا في دراسة العلوم السلوكية خلال الخمسينيات من القرن العشرين وفي الفترة ما بين الستينيات والسبعينيات مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها وتعيينها، تدريبها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الاداري فقط، وإنما يشمل كذلك جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية. وبعد سنة 1980م شاع استخدام مدخل الموارد البشرية والذي ركز على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال اشباعها زيادة الانتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حكيمة دهوم ، المرجع سبق ذكره، ص27

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص27

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسة نظراً للأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى تزويدها بالموارد البشرية الفعالة.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المؤسسة، حيث تقوم بتطوير مهارات العاملين ودراسة مشاكلهم ومعالجتها، واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛<sup>1</sup>
  - إدارة الموارد البشرية لها دور مؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها، كون الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، إضافة إلى توزيعهم للموارد المادية، ووضع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسات؛<sup>2</sup>
  - إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة وقيادتها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع، إضافة إلى قدرتها على الحفاظ على القوى العاملة فيها ومنعها من التسرب إلى مؤسسات منافسة، حيث تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال بعض الاستراتيجيات أن تحافظ على القوى العاملة في المؤسسة وزيادة درجة رضا الوظيفي وذلك عن طريق:<sup>3</sup>
    - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
    - توفير أجواء آمنة وظروف عمل صحية للعاملين؛
    - وضع سياسات عمل مرنة للعاملين؛
    - زيادة كفاءة العاملين عن طريق التدريب.
- إضافة إلى ما سبق يمكن ذكر النقاط التالية:<sup>4</sup>
- تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل؛
  - اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات؛

<sup>1</sup> شريف محمد محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 60

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 60

<sup>3</sup> وفاء برهان برقاي، المرجع سبق ذكره، ص ص 40، 41

<sup>4</sup> صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 27-28

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموازنة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الأفراد وباقي الإدارات وهذا على صعيد البيئة الداخلية، والموازنة الخارجية عندما تتمكن المؤسسة من التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية؛
- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم والتي تنعكس على المؤسسة من خلال نوعية المخرجات وكذلك رفاة الفرد في المجتمع؛
- تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل وخلق نوع من الاستقرار وزيادة انتماء الفرد للمؤسسة وكسب ولائته؛
- تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات والأنشطة لتنفيذ مختلف الأعمال الخاصة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة. والهدف من ذلك هو توفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ قادرة على زيادة الإنتاجية والفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. وعموماً يمكن حصر الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

**أولاً: العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** حيث تظهر الفاعلية في الأداء التنظيمي من خلال رضا الزبون عن المنتج الذي تقدمه المؤسسة والذي يجب أن يتوفر على نسبة عالية من الجودة والتي من شأنها أن تلبي حاجيات هذا الزبون وتشبع رغباته، ويسمح بالمقابل للمؤسسة من الاستمرار في نشاطها والحفاظة على وضعها التنافسي وتحسينه، بما يسمح من تعزيز وضعها المالي من خلال الإيرادات التي تتحصل عليها، وهو ما يعود عليها بالفائدة وكذلك العنصر البشري العامل بها والمجتمع الذي تتعامل معه. وعموماً يمكن تقسيم هذه الأهداف الاستراتيجية إلى ثلاث عناصر هي:<sup>1</sup>

- **الأهداف على مستوى المؤسسة:** إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة هو تزويد هذه الأخيرة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد.

- **الأهداف على مستوى المجتمع:** وذلك عن طريق:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاءاتهم؛

- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع الجوانب؛

<sup>1</sup> إدريس تواتي، رؤية في إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 37

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات، القوانين بالعمل والعاملين؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجية العاملين وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين بما ينعكس على حياتهم الاجتماعية؛
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاه الذي يتلقاه الأفراد العاملين.
- **الأهداف على مستوى الأفراد:** وتتمثل في:<sup>1</sup>
  - جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجادين منه؛
  - توفير ظروف و شروط عادلة للتوظيف؛
  - اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة ب: التوظيف، المكافآت والأجور، الحوافز والمنافع، صحة وسلامة العاملين؛
  - تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز؛
  - رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
- ثانيا: العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:** وذلك من خلال دمج الموارد البشرية المتاحة مع الموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة بالطريقة المطلوبة والأفضل، والتي تسمح من الوصول إلى الغاية التنظيمية في أحسن الظروف وبأقل التكاليف وأحسن عائد. حيث أن ذلك يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختيار هذه الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها بما يرفع من مستوى مسؤولياتها ويزيد من درجة ولائها للمنظمة ويحسن سلوكها الإنتاجي حتى في الظروف التنافسية الشديدة.<sup>2</sup>
- ثالثا: أهداف اجتماعية وشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والشخصية للعمال، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة التي تضمن استقرار وبقاء المؤسسة وتحافظ على مكانتها كالتخفيف من حدة الصراعات الداخلية وبالتالي جعل المؤسسة في موضع قوة أمام الضغوطات الداخلية والخارجية. كما ترمي هذه الأهداف الى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة والالتزام بتشريعات وقوانين العمل ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة، بما يضمن التطور والنمو للمؤسسة وإشباع رغبات وحاجات الأفراد، ويتم ذلك من خلال:<sup>3</sup>
  - تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين؛
  - توفير الجو المناسب والتقليل من ضغوط العمل؛
  - الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعامل والصحة والسلامة المهنية؛

<sup>1</sup> إدريس تواتي، المرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 37

<sup>3</sup> فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 14

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- احترام الالتزامات المتفق عليها بين المؤسسة والعامل؛
- تحسين العلاقة مع النقابات العمالية.

**رابعاً: أهداف استراتيجية:** وتتمثل في الأهداف طويلة الأجل والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها من أجل تعزيز ميزتها التنافسية سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية باعتبار المورد البشري هو أهم مصدر للميزة التنافسية، أو على مستوى المؤسسة ككل. وقد تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الوسائل التالية:<sup>1</sup>

- جذب واختيار عمالة تمتلك القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد؛
- تدريب واعداد العمال للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل في ظل الثقة المتبادلة بين الادارة والعمال؛
- تبني مدخل أخلاقي في التعامل مع الأفراد يتميز بالعدالة والشفافية وتكافؤ الفرص؛
- تحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة عن المؤسسة وسط المحيط الذي تعمل فيه.

<sup>1</sup> فلة غيدة، المرجع سبق ذكره، ص 16

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية العديد من المبادئ التي تقوم عليها وذلك عند القيام بأعمالها والاهتمام بالعنصر البشري الموجود في المؤسسة، لاسيما وأن تلك الموارد تشغل وظائف متعددة وضمن إدارات مختلفة داخل المؤسسة، وهذا ما يبين العلاقة الوطيدة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى خاصة وأن تلك الإدارات هي التي تتولى أعمال المؤسسة وتقوم بنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، لذلك تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من العوامل التي تؤثر فيها وجملة من التحديات التي يتوجب عليها معرفتها وتحليلها لكي تتمكن من مواجهتها.

### المطلب الأول: مبادئ إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

- **مبدأ النظم:** تبعا لهذا المبدأ فإن المؤسسة تعتبر النظام الأكبر وإدارة الموارد البشرية جزء من هذا النظام وفرع من فروعها تابع له، لذلك يجب أن ننظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة نظرا للترابط الكبير بينها وبين نظام المؤسسة بشكل عام.<sup>1</sup>
- **مبدأ إدارة العنصر البشري:** يعد هذا المبدأ سلوكيا حيث أنه يركز على إدارة العنصر البشري من حيث حاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمؤسسة، وترتكز إدارة الموارد البشرية في هذا المبدأ على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع أهداف المؤسسة، بمعنى آخر أن أهداف الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومخططاتها.<sup>2</sup>
- **مبدأ الأصول:** تعد الموارد البشرية أهم الأصول التي تمتلكها أية مؤسسة، حيث أنها لكي تقوم وتبقى بارزة فهي تحتاج إلى مورد أساسي يقوم بتسيير أنشطتها والإشراف على أعمالها، لذلك يجب عليها الاهتمام به.<sup>3</sup>
- **مبدأ الأنشطة المحتسبة:** يحظى هذا المبدأ بأهمية كبيرة لارتباطه بالموارد البشرية، فتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها وفي الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة (البيئة الداخلية)، وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، والاستجابة لعناصر البيئة الداخلية والخارجية يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 34

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، المرجع سبق ذكره، ص 34.

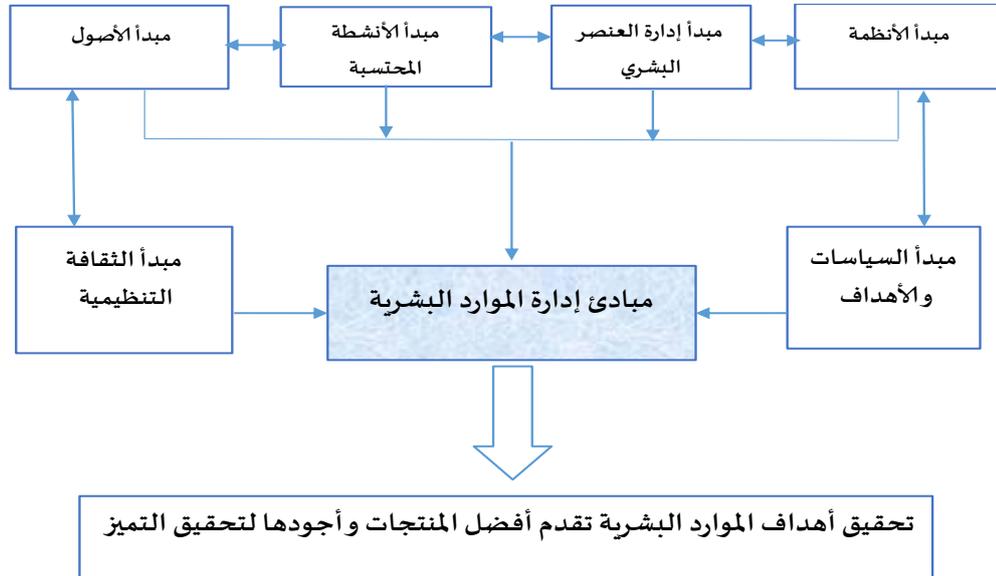
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 35.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 40

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- مبدأ السياسات بالأهداف: إن ربط المؤسسة للسياسات وإجراءات الأفراد مع الأهداف والاستراتيجيات يمكن أن يحقق لها النجاح، وتحقيق أهداف المؤسسة يشعر الأفراد بإمكانية تحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>
- مبدأ الثقافة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية كل التقاليد والأعراف والقيم والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة، وتعتبر في غاية الأهمية إذ تكون خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية للتعرف على هذه الخصائص وتراعيها في كامل أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مؤثراً في تحقيق التميز من خلال قيادتها الإدارية.<sup>2</sup>
- من خلال ما سبق نلاحظ بأن لمبادئ إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة ومنه تحقيقها للتميز وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1): تأثير مبادئ إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 41

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 40

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 41

من خلال الشكل السابق نجد أنه هناك ترابط واشترك كبير بين مبادئ إدارة الموارد البشرية وذلك قصد تحقيق التميز لدى المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تقديم أفضل المنتجات وأجودها، والوصول إلى أقصى ربح ممكن من جهة وكسب رضا الزبون من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من انشاء أية مؤسسة هو تحقيق أهداف وأغراض محددة، حيث أن المؤسسة التي تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها وأسواقها المستهدفة لن تستطيع تحقيق ذلك ما لم تملك القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والداخلية، ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وهذين العاملين لهما تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتبع هذه العوامل من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مثال على ذلك السياسات الادارية العامة لها، نظرة الإدارة العليا الى العاملين بها والى ادارة الموارد البشرية، وحجم المؤسسة وإمكانياتها المادية... وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:

– **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة في المنظمات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل المؤسسة، باعتبار أن جزءا هاما من مصالحهم مرتبط بهذه الأخيرة وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة.<sup>2</sup>

– **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيم فرق العمل أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري، أما في حالة المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

– **رسالة المنظمة:** رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير وإنما يتحقق على المدى الطويل، فالرسالة هي

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص54

<sup>2</sup> هاجرة غانم، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة -دراسة حالة جامعة المسيلة-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص30

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص30

غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية. إذا يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية استراتيجية كانت يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المؤسسة واستمرارها.<sup>1</sup>

– **ثقافة المنظمة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المؤسسة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذن موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المؤسسات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتقرر ما يلي:<sup>2</sup>

- الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المنظمة؛

- أسلوب تعامل المنظمة مع مواردها البشرية؛

- أسلوب تعامل المنظمة مع زبائنها؛

- النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيهام؛

- أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل.

إذن فوجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي الى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك. لذا يمكن القول أن الثقافة أصبحت عنصراً أساسياً في جميع المؤسسات المعاصرة، يساعدها في تنظيم السلوك التنظيمي فيها وتوجيهه نحو أهدافها، مما يسهل بدوره من عملية تدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية، التي تكون مسؤولة عن قيامها بتعليم الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة وبشرح ذلك بكل وضوح من أجل فهمها واستيعابها.

– **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة وقيم مهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.

وتؤثر قيادة المؤسسة على مختلف القرارات السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار وذلك حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.<sup>3</sup>

– **الاستراتيجية العامة للمؤسسة:** تؤثر الاستراتيجية العامة للمنظمة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشق منها وتتكامل وتتفاعل معها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 97

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص 98

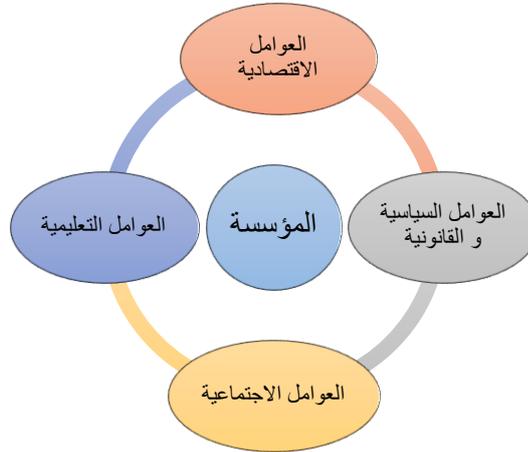
<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، مصر، 2013، ص 60.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 60

### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وهي مجموعة الظروف والنظم والجماعات التي تشكل منظمة الاعمال وتعمل في إطارها، ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها من ثم على ادارة الموارد البشرية. ذلك لأن المؤسسات لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها.<sup>1</sup> وتشمل مجمل العوامل والظروف الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتتضمن العناصر الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتعليمية والتكنولوجية ..، والتي تلعب دورا حاسما في تحديد قدرة المؤسسة على النجاح و البناء، وتشكل تحديات وفرص تؤثر على استراتيجياتها وأدائها.

### الشكل (2): العوامل الخارجية المؤثرة على وظائف ادارة الموارد البشرية



المصدر:

صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص55

**أولاً: العوامل الاقتصادية:** تؤثر كل من حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة على الموارد البشرية حيث أن المؤسسات عادة ما تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد، ومثال ذلك حالة الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات القرن العشرين والتي ألزمت الكثير من المؤسسات الكبيرة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وادارة العمالة الفائضة.<sup>2</sup>

كما تلعب الأوضاع الاقتصادية تأثيرا مباشرا على سوق العمل، فعندما يكون الوضع الاقتصادي بشكل عام جيد تكون هناك زيادة في الطلب على الأيدي العاملة والتي تؤدي إلى عدم التوازن بين العرض والطلب في

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1988، ص 49

<sup>2</sup> إدريس تواتي، المرجع سبق ذكره، ص 30

السوق، فينتج عن ذلك نقص في العرض مما يزيد من صعوبة الحصول على موظفين بالكفاءات المطلوبة، وإن وجدوا فإن احتياجاتهم من الأجور والمنافع تكون أكبر منها في حالات الكساد الاقتصادي وذلك لتوفر البدائل للموظف نتيجة لارتفاع معدل البطالة وزيادة أعداد المتقدمين للوظائف.<sup>1</sup>

**ثانيا: العوامل التعليمية:** تعد العوامل التعليمية من بين أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو بمثابة الشريان الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة سواء من حيث التخصصات أو من حيث الأعداد المطلوبة في كل تخصص، لذلك فإن عجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارساتها وسياساتها.<sup>2</sup>

**ثالثا: العوامل الاجتماعية:** تعتبر القيم والعادات الاجتماعية أحد المؤثرات على تكوين شخصية الإنسان حيث تختلف حاجات الأشخاص باختلاف هذه القيم والعادات مما يؤثر على إدارة الموارد البشرية من حيث تحديد احتياجات الموظفين. فنجد ان هنالك اختلاف في هذه الحاجات إذ تعتبر فئة من الموظفين المال هو الحافز الرئيسي لها، بينما تعتبر فئة أخرى ان الوضع الاجتماعي أو الاحترام أو التقدير الوظيفي أهم من المال.<sup>3</sup>

**رابعا: العوامل السياسية والقانونية:** وتشمل مجمل القوانين التي تصدرها الدول والتي تنظم عمل المؤسسات بكافة أشكالها، مثل قوانين العلاقات المهنية، قوانين تشجيع الاستثمار، أو الجباية وحتى الضريبية.<sup>4</sup> إن للسلطة السياسية دورا هاما ومؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي حتما سيكون لها تأثير على كفاءتها، أو انعكاس على ممارساتها الإدارية وأيضا على طريقة توظيف المورد البشري، حيث فرضت العوامل القانونية تأثيرا قويا على سياسات الموارد البشرية، من حيث تشكل البيئة التي يجب أن تعمل الإدارة فيها، وكذا الإطار الذي تلتزم فيه بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم عنصر البشرية.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في الكفاءة والفعالية في استخدام العنصر البشري يتوقف بشكل كبير على ضرورة صياغة إدارة الموارد البشرية لأهداف وخططها وسياساتها بما يتوافق مع أهداف واحتياجات المؤسسة، وهو ما يتطلب حتما ضرورة وجود التعاون والتكامل بين إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 6

<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 127

<sup>3</sup> معتز عبد القادر عساف، المرجع سبق ذكره، ص 7

<sup>4</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص 36.

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

والإدارات الأخرى بالمؤسسة لتحقيق النجاح المطلوب،<sup>1</sup> ويمكن تلخيص علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى فيما يلي:

➤ تقوم إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من طبيعة عملها بالإشراف على تنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين فيها في مختلف الإدارات بها وذلك من خلال مجموعة من الوظائف منها التخطيط التعيين والتقييم والتحفيز... وغيرها، إضافة إلى أن كل إدارة في المؤسسة تشمل أفراد يعملون فيها، وهو ما يبين العلاقة الوطيدة والتكامل بين كافة إدارات المؤسسة.<sup>2</sup>

➤ هناك العديد من الأعمال المشتركة بين إدارات المؤسسة، حيث يكون لمدير إدارة الموارد البشرية والمديرين الآخرين دوراً محددًا في أدائها من خلال التعاون بينهم، ومن بين الأعمال المشتركة وظيفة الاختيار والتعيين مثلاً، التي عادة ما تتم على مراحل متعددة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر يتم في الإدارات الأخرى، وبعضها يتم من خلال الاشتراك بين الطرفين في شكل لجان أو اجتماعات عمل وكذلك.<sup>3</sup>

➤ هناك العديد من الأعمال التي يلتزم مديرو الإدارات المختلفة في المؤسسة بتأديتها، هذه الأعمال تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها في التخطيط والرقابة باعتبارها المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين بالمؤسسة ككل، وأيضاً مسؤولة عن سلامة تطبيق هذه السياسات، كالتزام المديرين بتقديم بيانات وإحصائيات خاصة بالعاملين الذين تحت رئاستهم (بيانات الحضور والغيابات، معدل الدوران، مدى حاجة العاملين للتدريب، رضاهم عن العمل....).<sup>4</sup>

➤ إضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تزود إدارة الإنتاج والتسويق والمالية باحتياجاتها من الموارد البشرية والتخصصات المناسبة لخصائص الأعمال، حيث يمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>5</sup>

- **علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج:** تعتبر العملية الإنتاجية عملية معقدة باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية والاجتماعية والنفسية فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة المورد البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح هذه العملية، ويتضح دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كما ونوعاً، حتى يتوافق مع التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

<sup>1</sup> سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص

53

<sup>2</sup> سامح أحمد رفعت عبد الباقي، المرجع سبق ذكره، ص 53

<sup>3</sup> لعربي أحمد، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص 194

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 195

<sup>5</sup> عبد الله بدر محمد الزيد، المرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: لا بد من وجود تناسق بين أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها، في هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات وممارسات وقرارات تنمية الموارد البشرية.
- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطيها، ويعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تتحمل تكاليف إضافية غير مبررة ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه مبالغ مالية طائلة حالياً على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً، إضافة إلى أنه ظهر فرع من فروع المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة وعوائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها.

### المطلب الرابع: مقومات نجاح الإدارة الموارد البشرية

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجيهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، حيث أنه بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تزيد من فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس ومرغوبة لدى الأفراد<sup>1</sup>، وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### ➤ دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.<sup>2</sup>

#### ➤ نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> مصطفى جربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 29

<sup>2</sup> شلال عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد دحلب - البليدة - الجزائر، 2007، ص 104

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن ينجح مديرها في معرفته الكمية والنوعية بالموارد البشرية في أن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.<sup>1</sup>

### ➤ نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم والمتمثل في وجود أفراد ناجحين عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة مواردها البشرية وتمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية لتتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة مما يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى جربوع، المرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 31.

### المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تنطوي نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والتي تشكل في مجموعها فرعاً من فروع المعرفة التسييرية، فإدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات الأخرى تقوم بممارسات مختلفة الأنشطة سواء الإدارية أو الفنية التي تختص بها في مجالات عملها والتي تكون المتعلقة بالموظفين في المؤسسة، كما تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة، وباختلاف أنشطة المؤسسات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها من جهة أخرى. وسيتم من خلال هذا المبحث استعراض مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية في المؤسسة تهدف من خلالها إلى استغلال مختلف القدرات البشرية المتاحة بطريقة فعالة وبأسلوب عملي، وتتكون هذه الوظيفة بدورها من مجموعة فرعية من الوظائف، حيث يعد كل من التحليل والتخطيط إحدى وظائفها الأساسية كونها أولى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى معرفة الموارد البشرية المتوفرة والضرورية لتحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: تحليل الوظائف

تنطوي عملية تحليل الوظائف على إجراء دراسة دقيقة ومنظمة وتفصيلية لمختلف الوظائف الحالية بالمؤسسة وذلك لحصر المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة وتحديد مؤهلاته ومسؤولياته.<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف تحليل الوظائف

تعرف عملية تحليل الوظائف على أنها مجموع الإجراءات التي تحدد الواجبات والمهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة ونوع الشخص الذي يجب أن يشغلها، وعليه فإن تحليل الوظيفة يقصد به تجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المكونة لها، وتحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات هذه الوظيفة، والظروف التي يجب أن تمارس فيها، والآلات والمعدات المستخدمة عند أدائها وكذا الشروط المطلوب توافرها في شاغلها، وتدوين هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف المبدئي.<sup>2</sup> حيث تتضمن نشاطين أساسيين هما:<sup>3</sup>

- **الوصف الوظيفي:** وهو وصف وتعريف الوظيفة من حيث مهامها وواجباتها ومسؤولياتها وكذا ظروف العمل والأدوات المستخدمة.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 142

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، اليمن، 2012، 44

<sup>3</sup> حكيمة دهنوم، المرجع سبق ذكره، ص 66

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- مواصفات الوظيفة: وهي عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقا لمتطلبات الأداء.

ثانيا: أهداف تحليل الوظائف: تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد أعباء ومسؤوليات كل وظيفة مما يؤدي الى تسهيل الرقابة والاشراف على شاغلي الوظيفة من خلال انجازها لتلك المسؤوليات والأعباء؛

- تحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة حتى يسهل الاعلان عنها وشغلها ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة؛

- تحديد راتب لكل وظيفة يتناسب مع حجم المسؤوليات والمؤهلات الضرورية لشاغلها؛

- تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي حتى يسهل الاتصالات وتدرج المسؤولية ومعرفة الرئيس من المرؤوس من خلال حجم ونوعية المسؤولية والاختصاص لكل وظيفة؛

ثالثا: مراحل عملية تحليل الوظائف: تمر عملية تحليل الوظائف بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- اتخاذ القرار حول اجراء التحليل من قبل الادارة العليا بالمؤسسة؛

- تهيئة مستلزمات مباشرة وفنية لتنفيذ العملية، ابتداء بأساليب وأهداف وحدود التحليل وكذا نوع البيانات التي تم جمعها وطرق تجميعها، ثم تصميم الاستمارات وحدود تفرغ البيانات، وأخيرا اختيار المحللين والخبراء لتنفيذ عملية التحليل؛

- تهيئة مجموع العاملين في المؤسسة لضمان تعاونهم مع المحللين ولتوفير المعلومات السليمة والدقيقة؛

- جمع المعلومات ومعالجتها؛

- تحليل النتائج عن طريق تفرغ البيانات في جداول تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفين ودراستها؛

- تحديد قائمة المهام الضرورية والقائمة الجديدة للوظائف في ضوء سياسة المؤسسة في تصميم الوظائف؛

- إقرار قائمة الوظائف والتوصيف الجديد رسميا ليصبحا ملزمين لجميع الأطراف المعنية في المؤسسة؛

رابعا: الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف: في إطار عملية تحليل الوظائف يتم استخدام عدة أساليب أبرزها ما يلي:

✓ أسلوب الملاحظة الشخصية: تصلح هذه الطريقة في توصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار، وتقوم الطريقة أساسا على أن القائم بالوصف يقوم بمراقبة وملاحظة الشخص القائم بالعمل المطلوب وتوصيفه ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة البيانات الخاصة بالتوصيف بصفة مباشرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بكرى الطيب موسى، ادارة الأفراد ، طبعة جي تاون للطباعة، السودان، 2001، ص ص 24، 25

<sup>2</sup> حكيمه دهنوم، المرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الرحمن حسن، المرجع سبق ذكره، ص 94

✓ أسلوب المقابلة: يستخدم هذا الأسلوب عادة لتحليل الوظائف بالمنشآت الصغيرة، بسبب قلة عدد العاملين فيها، أو يستخدم في حالة صعوبة استخدام الاستبيان أو لعدم القدرة على إيصال المعلومات بشكل واضح من خلاله.<sup>1</sup>

✓ الاستقصاء: يتطلب الاستقصاء إعداد استمارة عامة تتضمن أسئلة واضحة عن القضايا التي يودون معرفتها، ويتم من خلال توزيع الاستمارة على العاملين للإجابة بشكل دقيق عن الأسئلة التي تتضمنها ثم إعادتها إلى المحللين.<sup>2</sup>

✓ الاستقصاء المعزز بمقابلة: يجمع هذا الأسلوب بين الاستقصاء والمقابلة، حيث تعد استمارة استقصاء توزع على العاملين ثم يتم تنظيم مقابلة لاستلام الاستمارة واستكمال البيانات فيها، وهذا ما يصلح في الوظائف المتعددة والتي تنطوي على متطلبات خاصة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

بعد القيام بعملية تحليل الوظائف تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية.

#### أولاً: تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة والمختصة بالموارد البشرية، والتي تتضمن تقديراً كمياً وكيفياً لحجم العمالة المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة.<sup>4</sup>

كما يمكن تعريفه بأنه ذلك النشاط الذي تمارسه المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية، والذي بموجبه تعمل على توقع الطلب والعرض من العنصر البشري عن الفترة الزمنية القادمة، وذلك من حيث الكم والنوع والتوقيت المناسب.<sup>5</sup>

#### ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مواجهة مختلف التغيرات التي قد تواجه المؤسسة ومحاولة التكيف معها، حيث يمكن لهذه التغيرات أن تؤثر على محتويات الوظائف ومتطلبات المهارات وعدد ونوعية العمالة المطلوبة، كما يوفر التخطيط المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالإختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والأجور، وذلك من خلال معرفة نوعية الوظائف وعدد العمالة

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، المرجع سبق ذكره، ص 48

<sup>2</sup> حكيمة دلهوم، المرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 67

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 72

<sup>5</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، المرجع سبق ذكره، ص 53

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

المطلوبة في كل وظيفة، بالإضافة إلى أهمية التخطيط في مجال ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض تكلفة العمالة.<sup>1</sup>

وعموماً يمكن تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال إحداث التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المؤسسة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم نموهم الوظيفي وإخلاصهم للمؤسسة؛
- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

### ثالثاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الخطوات الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية على النحو التالي:

- **دراسة محيط المؤسسة:** حيث تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها ومكانتها وميزاتها التنافسية وكذا منافسيها...
- **تحديد الأهداف:** سواء الحالية أو المستقبلية وتحديد الوضعية التي ترغب الوصول إليها؛
- **تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:** يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال تحديد:<sup>3</sup>
  - عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة؛
  - مواصفاتهم الشخصية المطلوبة بأكبر دقة وأكثر وضوح ممكن؛
  - الوقت المناسب لتعيينهم وتوظيفهم في المؤسسة.
- **تحديد العرض الموارد البشرية:** بعد تحديد الطلب من الموارد البشرية، يتم الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:<sup>4</sup>
  - تحديد الموارد المتاحة داخلياً من حيث القدرة والعدد والمؤهلات؛
  - التأكد من توزيع هذه الموارد على المناصب وتكليفها بما هو مطلوب؛
  - توفر نظام معلومات للموارد البشرية يشمل مختلف المعطيات عن المهارات والكفاءات؛

<sup>1</sup> فلة غيدة، المرجع سبق ذكره، ص 59

<sup>2</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، إدارة الموارد البشرية، زاد ناشرون وموزعون، السعودية، 2022، ص 73

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، المرجع سبق ذكره، ص 80

<sup>4</sup> رياض عبد القادر، تسيير و تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية -دراسة حالة سوناطراك - المديرية الجهوية لقسم الانتاج -حاسي الرمل - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، 2015، ص 87

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- التركيز على دراسة سوق العمل والتأكد مما توفره من كفاءات بشرية ومدى استجابتها لاحتياجات المؤسسة مع الاطلاع على مختلف التغيرات في سوق العمل.

➤ **وضع خطة للعمل ومتابعتها:** بعد معرفة العرض والطلب يتم رسم خطة العمل التي تضم إجراءات عملية في شتى ميادين إدارة الموارد البشرية كالانتقاء، التوظيف ..، و يتم متابعة مدى تطبيق الخطة وصلاحيتها، ومراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على مراكز القوة والضعف فيها مع إمكانية إجراء تعديلات عليها متى تطلب الأمر ذلك لتكييفها مع مختلف المستجدات.<sup>1</sup>

### رابعاً: المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية:

- تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية وتحد من فاعليتها، ومن أهم تلك المشكلات: عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، أو عدم دقتها وحدائتها لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة؛
- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية، ووجود نقص في إعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب؛
- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك العوامل داخلية: كالإنتاجية والأداء والقدرات والمهارات والمسار الوظيفي ...، أو عوامل خارجية كأسواق العمل المحيطة وأنماط التكنولوجيا المطبقة في مجال عمل المؤسسة والاتجاهات الاقتصادية.<sup>2</sup>
- افتقار جل المؤسسات لنظام المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية أو تقادمه، بحيث يكون عاجزاً عن مواكبة التطورات الحديثة وعن استقبال المعلومات الدقيقة لإجراء التحليلات اللازمة وتحديد التقديرات السليمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية

تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية والتنفيذية لها والتي تمكن من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً لمعايير علمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على الوجه الأكمل. وتتضمن وظيفة التوظيف بدورها ثلاثة عمليات أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

### الفرع الأول: الاستقطاب

يعتبر الاستقطاب أولى العمليات التي تتم عند اتخاذ قرار التوظيف، ويشمل البحث عن الموارد البشرية المناسبة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 88

<sup>2</sup> عبد العزيز عبد الرحمن حسن، المرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>3</sup> فلة غيدة، المرجع سبق ذكره، ص 70

### أولاً: تعريف استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو عملية جذب المتقدمين المناسبين لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ويغذي أو يسبق عمليتي الاختيار والتعيين، وتتوقف فاعليته على عاملين أساسيين هما: مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد المتقدمين لطلب الوظائف عليها، وما تملكه المؤسسة من وسائل أو مصادر للاستقطاب.<sup>1</sup> كما يعرف أيضاً بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، ومن ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، حيث يتم تحقيق ذلك عن طريق القيام بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، والتي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف استقطاب الموارد البشرية

ويمكن ادراج اهداف وظيفة استقطاب الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- حصر عملية الاستقطاب التي يقضيها كل من تحليل العمل لتحديد المواصفات الوظيفية والشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية لتحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين؛
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
- الاسهام في زيادة فاعلية المؤسسة وذلك من خلال زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوة عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية؛
- الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب وجذب الافراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

### ثالثاً: مصادر استقطاب الموارد البشرية

تنقسم مصادر الاستقطاب الى مصادر داخلية واخرى خارجية، حيث تلجئ معظم المؤسسات الى المزج بين المصدرين لاستقطاب احتياجاتها من الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لكل مصدر منها:

- **مصادر الاستقطاب الداخلية:** ويقصد بها اعتماد المؤسسة على الأفراد العاملين فيها لشغل الوظائف الشاغرة، والذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لمواصفات الوظيفة.<sup>4</sup> ولهذه الطريقة العديد من المزايا أهمها ما يلي:<sup>5</sup>
- المعرفة الكاملة بالمرشح لشغل الوظيفة وبالتالي انخفاض درجة المخاطرة نظراً لتقييمه في الوظائف السابقة؛

<sup>1</sup> رياض عبد القادر، المرجع سبق ذكره، ص 89

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيل، المرجع سبق ذكره، ص 273

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب، الأردن، 2006، ص 83

<sup>4</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، المرجع سبق ذكره، ص 154

<sup>5</sup> فلة غيدة، المرجع سبق ذكره، ص 75

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- ارتفاع الروح المعنوية للعمال وزيادة دافعيتهم للعطاء أكثر عن طريق توفير فرص الترقية والنمو مستقبلاً؛
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد؛
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة؛
- سرعة اتمام الاجراءات الخاصة بالتعيين واستلام الوظيفة وانخفاض تكاليف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ومن بين المصادر الداخلية للاستقطاب:

- ✓ **الترقية:** وهي نقل الفرد من وظيفة ادنى الى وظيفة اعلى، وتحقق هذه الطريقة عدة مزايا أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- امتلاك المعلومات الكافية عن المرشحين لشغل الوظائف؛
- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين نتيجة إحساسهم بتقدير جهودهم، فيزيد ذلك من اخلاصهم وثقتهم بالمؤسسة؛
- معرفة موظفي المؤسسة أكثر معرفة بظروف وسياسات المؤسسة.

### ✓ العمالة الزائدة في بعض الأقسام التنظيمية بالمؤسسة:

- قد توجد قوى عاملة فائضة في بعض الأقسام نتيجة لتوقف جزء من النشاط الإنتاجي، أو استخدام تكنولوجيا جديدة، ففي هذه الحالة تعطي بعض المؤسسات الأولوية في شغل الوظائف الشاغرة لهذه العمالة الزائدة.<sup>2</sup>
- **مصادر الاستقطاب الخارجية:** تلجأ المؤسسة الى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بم حاجتها من العمالة المطلوبة أو عند رغبتها في إضافة وتنوع الكفاءات فيها، وتتيح هذه المصادر فرصاً أكثر للاختيار نظراً لتعددتها وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول الى كم من المرشحين يمكنها من اختيار أفضلهم، مما يساهم في تطوير المؤسسة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم أكثر.<sup>3</sup>
- ومن بين المصادر الخارجية للاستقطاب:

- ✓ **الاعلان:** وهو من المصادر الشائع للبحث عن العاملين والذي يسمح بالوصول الى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة، ويتم من خلال وسائل الاعلام المرئية أو المسموعة أو المقروءة.<sup>4</sup>
- ✓ **المؤسسات التعليمية:** وتتم من خلال لجوء المؤسسات الى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكوادر، ويتميز هذا المصدر بسهولة الوصول اليه، كما يقدم مهارات وتخصصات متنوعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، المرجع سبق ذكره، ص 85

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 85

<sup>3</sup> سامي علي أبو الروس، المرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>4</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات ادارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص

ادارة الأعمال (منشورة ) ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت ، 2010، ص 21

<sup>5</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، المرجع سبق ذكره، ص 86

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

✓ **قوائم الباحثين عن العمل:** يتقدم الكثير من الباحثين عن العمل بطلباتهم الى المؤسسات للحصول على وظيفة فيها، فتقوم المؤسسات بتجميع هذ الطلبات في سجل خاص، حيث يتم الرجوع اليه عند الحاجة لعاملين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.<sup>1</sup>

✓ **التعيين المؤقت:** تعمل بعض المؤسسات على تعيين الأفراد لفترة قصيرة كمصدر في الحصول على احتياجات العمالة المطلوبة، ويستخدم للكفاءات التي يصعب توفرها بصفة دائمة خاصة في مجال الأعمال الادارية حيث يجنب ذلك المؤسسة تحمل أي التزامات في المعاشات أو التأمينات أو أي ضمانات أخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: اختيار الموارد البشرية

بعد القيام بعملية الاستقطاب سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية تليها عملية الاختيار.

### أولاً: تعريف اختيار الموارد البشرية

الاستقطاب الجيد ينتج عنه مجموعة جيدة من الطلبات المقدمة من الأفراد الراغبين والمؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة، بحيث تشكل هذه الطلبات أساساً جيداً للقيام باختيار الأفضل وتعيينه، ويعرف الاختيار بأنه العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهداف وظيفة الاختيار:

تهدف عملية اختيار الموارد البشرية الى تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

- انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظائف؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكفاءته؛
- تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص ومواصفات الفرد المتقدم؛
- تعتبر مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين؛
- تمثل فرصة يمكن لكلا الطرفين (المؤسسة والافراد) انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر.

### ثالثاً: مراحل وظيفة الاختيار:

تمثل اجراءات الاختيار المراحل التي يجب على المتقدم أن يجتازها بنجاح حتى يحظى في الأخير بالوظيفة التي يرغب بها.

وتم اجمال مراحل الاختيار في الخطوات المبينة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 85

<sup>2</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، المرجع سبق ذكره، ص 158

<sup>3</sup> أحمد لعربي، المرجع سبق ذكره ، ص 208

<sup>4</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، المرجع سبق ذكره، ص 162

الشكل (3): إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

منصور مُجد اسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، اليمن، 2012 ص91

- استقبال طالب العمل واجراء المقابلة المبدئية معه: حيث يتم استقبال المتقدمين لطلب العمل لتزويدهم بمعلومات تفصيلية أكثر، بالإضافة إلى جمع بعض المعلومات من خلال الأسئلة المطروحة حول مستوى التحصيل العلمي والخبرة وغيرها، وذلك من أجل معرفة مدى قدرتهم ورغبتهم في العمل ومنه يتقلص عدد الأفراد في المرحلة التالية بسبب انسحاب البعض منهم.<sup>1</sup>
- ملء طلب الالتحاق وفحصه: بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المؤسسة من خلال زيارته الأولى لها، وحصوله على المعلومات الكافية عنها، وبعد اجتيازه للمقابلة المبدئية، يمنح استمارة للملئها.<sup>2</sup>
- إعداد قائمة نهائية بالمرشحين للمقابلة: من خلال هذه القائمة يتم تقليص عدد المتقدمين الى عدد معقول يمكن اجراء المقابلات معهم، حيث عند اعداد هذه القائمة يجب الالتزام بعدة قواعد.
- الاختبارات: تستخدم مجموعة من الاختبارات بهدف التنبؤ باحتمالات نجاح شخص معين في أداء عمل محدد منها اختبارات الذكاء، اختبارات جسمانية اختبارات الاداء والانجاز، الاختبارات النفسية.<sup>3</sup> حيث يمكن في هذه المرحلة استبعاد أو رفض المتقدم للعمل في حالة الاخفاق في الاختبار.

<sup>1</sup> منصور مُجد اسماعيل العريقي ، المرجع سبق ذكره، ص91

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص92

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، المرجع سبق ذكره، ص164

- الكشف الطبي: وهي عملية تتعلق بسلامة المرشح الصحية بصورة عامة للقيام بعمل معين.
  - اختيار الموظف الأفضل: وذلك بناء على نتائج الاختبارات والمقابلات حيث يتم اختيار أنسب المترشحين.
- الفرع الثالث: وظيفة تعيين الموارد البشرية.

تعتبر عملية التعيين آخر وظيفة في توظيف الموارد البشرية، حيث يتم من خلالها الالتحاق بالوظيفة.

### أولاً: تعريف وظيفة تعيين الموارد البشرية:

يعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في وظيفة التوظيف ويقصد به تقرير نتيجة المفاضلة بين المرشحين أي إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة وذلك اعتباراً من تاريخ محدد فيترتب عن ذلك حقوق للموظف وواجبات ومسؤوليات وظيفية.

### ثانياً: أهمية توظيف الموارد البشرية:

تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم الوظائف التي تناط بها إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن استقطاب واختيار الشخص المناسب وتعيينه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية ويسهل من عملية تطوير المورد البشري، وبالتالي يضمن استمراره في المؤسسة، ويقلل من تعرضه لإصابات العمل، ومن جهة أخرى يمكن من توفير الكثير من الجهود والتكاليف على المؤسسة، لذلك نجد الاهتمام متزايد من طرف المؤسسات بهذه العملية يتجلى ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

### ثالثاً: مراحل عملية التعيين:

وتتضمن ما يلي:

- إصدار قرار التعيين: حيث تقوم الجهة المختصة بالمؤسسة بإصدار قرار التعيين.<sup>1</sup>
- التهيئة المبدئية: ويتم بموجبها تعريف الموظف الجديد بواجباته ومسؤولياته، وبأهداف المؤسسة وسياساتها، ويجب أن يتم التعريف بالمؤسسة من خلال برنامج جيد يتناول كل ما يتعلق بالمؤسسة كتاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمية... بالإضافة إلى تعريفه بالامتيازات الوظيفية كالأجور والحوافز، فرص التدريب...<sup>2</sup>
- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: حيث يعين الفرد في البداية تحت التجربة لفترة معينة، ويبقى خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله.<sup>3</sup>
- تثبيت الموظف وتمكينه: فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة وبعد تقرير رئيسه المباشر يعين الموظف بشكل رسمي، ويمنح الصلاحية الكاملة وتحمياً له الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، المرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريفي، المرجع سبق ذكره، ص 105

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الرحمان حسن، المرجع سبق ذكره، ص 168

### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وتنميتها

تعتبر وظيفة تقييم الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لتزويد هذه الأخيرة بمختلف المعلومات حول الموارد البشرية التي تمكن من عملية الحكم على أدائها وكفاءتها في العمل وقدرتها على إنجاز المهام الخاصة بالوظائف، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب خاصة ما تعلق منها بتنمية الموارد البشرية.

### الفرع الأول: وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم الأداء مكملة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها يتم معرفة جوانب قوة وضعف الأفراد، لذلك فهي تخضع لممارسات مختلفة وتستخدم عدة أساليب للتقييم.

#### أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

تعرف عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأنها "مقارنة الأداء الفعلي للإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات الصحيحة".<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف تقييم الأداء إلى ما يلي:<sup>3</sup>

##### ➤ بالنسبة للمؤسسة: وتمثل أهمها في:

- النهوض بمستوى العاملين وذلك من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم إلى التقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى التدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

##### ➤ بالنسبة للمديرين: وتمثل فيما يلي:

- تحسين العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم؛
- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.

##### ➤ بالنسبة للمرؤوسين: وتمثل فيما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

<sup>1</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، المرجع سبق ذكره، ص 25 26

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 34

<sup>3</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، المرجع سبق ذكره، ص 30

ثالثا: خطوات تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

تمر عملية تقييم الأداء بالعديد من الخطوات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تحديد العمل المطلوب:** وذلك من خلال حصر وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، والتعرف على مختلف جوانب العمل فيها من حيث الواجبات والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل الوظيفة إضافة إلى ظروف العمل وكيفية أداء الأعمال.
- **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه أصحاب التقييم (الرؤساء والمرؤوسين)، وتكون مختلفة حيث منها ما يتعلق بالشخصية ومنها ما يتعلق بالإنجازات.
- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** يجب التنوع في المصادر ذلك لأن لكل نوع مزاياه وعيوبه.
- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** يجب تحديد الأسلوب المناسب للتقييم، سواء أساليب التقييم التقليدية أو الحديثة.
- **تنفيذ التقييم:** يتم التقييم في المؤسسات عادة مرة كل سنة وهناك مؤسسات تقوم بالتقييم أكثر من مرة في السنة، ويرتبط ذلك بفلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من هذه العملية، إضافة إلى تكلفة التقييم.
- **التغذية الراجعة:** تعتبر أهم ثمار عمليات التقييم كونها تتيح الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه صحيحا أو خاطئا، وقد تكون سلبية تبين نواحي القصور في أداء الموظف أو إيجابية تبين نواحي الإجابة في أدائه.
- **إجراء التظلم:** أي فتح إمكانية الشكوى للعاملين من نتائج التقييم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج.

رابعا: مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية:

رغم أهمية تقييم أداء الموارد البشرية لكن عادة ما تواجه هذه العملية العديد من المشاكل والصعوبات سواء ما تعلق منها بقياس الأداء أو تصميم النظام أو تلك المتعلقة بالمرؤوسين، وعموما يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ **مشاكل تتعلق بتصميم نظام التقييم:** وتتمثل في الآتي:

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء؛
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
- عدم كفاءة نماذج التقييم؛
- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير.

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بلمسيلة، الجزائر ، 2006، ص ص 18، 19،

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص ص 285 ، 286.

### ➤ مشكلات تتعلق بإدارة النظام: تتمثل فيما يلي:

- نقص النشرات الدورية؛
- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين؛
- قلة المتابعة.

### ➤ مشاكل تتعلق بالقيم: تتمثل فيما يلي:

- الميل نحو الوساطة في التقييم؛
- الميل للتقييم العشوائي؛
- التساهل أو التشدد في التقييم؛
- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية.

### الفرع الثاني: وظيفة تنمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري الموجود في المؤسسة العنصر الفعال الذي يقود المؤسسة للنجاح، لذلك فهو يحتاج إلى تنمية مستمرة لمواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

#### أولاً: تعريف وظيفة تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة".<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية:

تكمن أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفء للأفراد؛
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو استبدال في موارد معينة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق امدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

#### ثالثاً: أساليب تنمية الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتنمية مواردها من أجل تطويرهم إكسابهم مهارات جديدة وذلك من خلال الاعتماد على العديد من العمليات والتي من أهمها التدريب الذي يعرف على أنه "عملية مخططة ومستمرة لتنمية سلوكيات

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78

<sup>2</sup> كامل دابر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للنشر و التوزيع، لبنان، 2008، ص 139.

واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي".<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تحفيز وتعويض الموارد البشرية

تعمل وظيفة تحفيز وتعويض الموارد البشرية على زيادة كفاءاتهم وقدراتهم وجعل العاملين يبذلون المزيد من الجهد والعمل جعلهم لا يبخلون بذلك على مؤسساتهم، وتعتبر هذه الوظيفة من أعقد وأصعب وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها تتعامل مع السلوك الإنساني الذي أقل ما يقال عنه معقد وصعب التحكم فيه.

### الفرع الأول: وظيفة تحفيز الموارد البشرية

يعتبر التحفيز الدافع للأداء الجيد، فهو من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية التي تقود المؤسسة للتميز وذلك من خلال تحريك دافعية الأفراد العاملين فيها، والذي يقودهم إلى بذل أقصى مجهوداتهم لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

### أولاً: تعريف تحفيز الموارد البشرية

تعرف أنظمة الحوافز على أنها: " هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه واشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته".<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف تحفيز الموارد البشرية

يهدف نظام تحفيز الموارد البشرية إلى مجموعة من الأهداف أهمها:<sup>3</sup>

- زيادة نواتج العمل سواء المتعلقة بكميات الإنتاج وجودته، أو زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح؛
- إشباع مختلف احتياجات العاملين؛
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب أكثر للعاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء لديهم؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين من خلال تنمية روح الفريق والتضامن فيما بينهم؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص ص 12، 13.

<sup>2</sup> حسن سليمان عبد الله أبو العلية، المرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع سبق ذكره، ص 236.

ثالثاً: خطوات تصميم نظام الحوافز:

تمر وظيفة تصميم نظام الحوافز على مجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **مرحلة الدراسة والإعداد:** وتقوم من خلالها الإدارة بدراسة دوافع وحاجات العاملين، والعوامل الاقتصادية والإنسانية والقانونية وتركيبية القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليهم في الفترة السابقة.

➤ **مرحلة وضع خطة:** وغايتها معرفة الهدف من نظام التحفيز، نوع الحافز والحد الأدنى من الأجور، معدلات الأداء الفردي والجماعي، ويجب على الخطة أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لها وما يمكن أن تواجهه من متغيرات مستقبلية.

➤ **مرحلة تجريب الخطة:** وفي هذه المرحلة تلجأ المؤسسة لتهيئة الظروف الملائمة لتنفيذ الخطة وتجريبها في نطاق ضيق للتأكد من مناطق الخلل والضعف فيها، وبالتالي معالجتها قبل عملية التقييم.

➤ **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء ما تحصلت عليه الإدارة من معلومات سابقة يتم تعديل الخطة والشروع في تنفيذها، ومتابعتها ليتم بعدها التعرف على النتائج التي حققها نظام التحفيز.

رابعاً: أنواع أنظمة الحوافز:

تختلف أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها باختلاف المؤسسات وإمكاناتها، حيث يمكن تقسيم الحوافز من حيث مادتها أو من حيث اتجاه أثرها على الفرد، وعموماً يمكن إيجاز ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الحوافز المادية:** وتشمل المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح...
- **الحوافز المعنوية:** وتتمثل في خطابات الشكر، وشهادات التفوق والتميز، والمشاركة في القرارات الإدارية...
- **الحوافز الفردية:** ويختص هذا النوع بأفراد مجددين في المؤسسة، مثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، أو الموظف المثالي... وتستخدم هذه الحوافز لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد.
- **الحوافز الجماعية:** وتوجه هذه الحوافز لزيادة دوافع الجماعة وروح التعاون بين الأفراد ومثال ذلك منح جائزة لأفضل قسم في المؤسسة...
- **الحوافز الإيجابية:** هدفها دفع العاملين للإنجاز، ومثال ذلك تقديم مكافآت مالية لأحد الموظفين..
- **الحوافز السلبية:** الغرض منها هو الردع والتحفيز على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب، ومن أمثلتها الإنذار الشفهي أو الكتابي، الخصم من الراتب، الحرمان من الترقية...

<sup>1</sup> صلاح هادي الحسني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 140، 141

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميري، إدارة الأعمال: أساسيات ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 217.

### الفرع الثاني: وظيفة تعويض الموارد البشرية

تعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بالتعلم وبالتالي تعتبر كمحفز لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة بأكملها وتحقيق أهدافها.

### أولاً: تعريف تعويض الموارد البشرية

تضم التعويضات المقدمة للمورد البشري الموجود في المؤسسة جميع المدفوعات المالية والمكافآت التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية مقابل أدائهم لمهامهم.

### ثانياً: أهداف نظام تعويض الموارد البشرية

تكمّن أهداف تعويض الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- جذب الموظفين المؤهلين، والمحافظة على الموظفين الأكفاء؛
- تحقيق العدالة بين الوظائف المختلفة؛
- تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين؛
- التكيف المستمر مع مستوى تكاليف المعيشة؛
- توافق وانسجام تكاليف التعويضات مع التغيرات في السوق والتغيرات التنظيمية؛
- مكافأة الأداء المتميز لتحمل المسؤولية والشعور بروح الانتماء إلى المؤسسة.

### ثالثاً: مكونات نظام تعويض الموارد البشرية

تضم التعويضات ما يلي:<sup>2</sup>

➤ **المدفوعات المالية المباشرة:** وتشمل ما يلي:

- **الأجور:** تدفع للعمال المتدنية ترتبط بشكل مباشر بساعات عمل محددة ولا يحتاج صاحب العمل أو العامل لإعطاء مهلة أكثر من أسبوع لترك العمل.
- **الرواتب:** مبالغ محددة تدفع شهرياً للموظف في نهاية الشهر، في أغلب الأحيان يحتاج كل من صاحب العمل أو الموظف أن يقدم إشعاراً زمنياً لا يقل عن شهر لترك العمل.
- **الحوافز التشجيعية:** ترتبط هذه التعويضات بالأداء وذلك من خلال ربطها بالإنتاج الحقيقي (الشخصي) ولا يعتمد فيها على الأقدمية أو عدد ساعات العمل، وتتمثل في: العمولة والمكافآت، زيادات الاستحقاق، العمل بالقطعة، تعويض المعرفة.
- **المشاركة في الأرباح:** تركز على الزيادة في أرباح المؤسسة الناتجة عن زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات وتوزيع جزء من الأرباح على الموظفين.

<sup>1</sup> معتز عبد القادر عساف، المرجع سبق ذكره ، ص 145

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ص 147\_ 151 .

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

- المدفوعات المالية غير المباشرة: وتكون على شكل مزايا مالية، وتضم ما يلي:
  - التأمين الصحي: يكون التأمين الصحي ملزماً من قبل الحكومة، إلا أن المؤسسات قد تختلف في نوعية خدمة التأمين الصحي والنسبة التي يدفعها الموظف عند حصوله على الخدمة الصحية.
  - التقاعد: وهو توفير عوائد مالية للموظفين بعد انتهاء خدماتهم واحالتهم على التقاعد، وتعتمد قيمة التقاعد على عدد سنوات الخدمة والراتب الأساسي للموظف.
  - الإجازات: تنقسم إلى إجازات عامة وإجازات خاصة، فالإجازات العامة هي تلك التي يستحقها الموظفون حسب القوانين المعمول بها، أما الإجازات الخاصة فتمنح في الظروف الخاصة مثل الإجازات المرضية والدراسية والأمومة.

### رابعاً: شروط فعالية تعويض الموارد البشرية

- لكي تكون التعويضات ذات قيمة بحيث تحقق العدالة وينعكس ذلك على أداء العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة يجب توفر العديد من الشروط أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
  - أن يكون كافياً لموازنة الجهد المبذول والوقت من قبل الفرد العامل؛
  - أن يكون دفع التعويض مساوياً ومناسباً للجهد المبذول، ومرتبطاً بالمهارات والقدرات والكفاءة وطريقة الأداء؛
  - أن يكون التعويض مستمراً حيث يخلق شعوراً لدى الفرد بالضمان والأمان الوظيفي؛
  - أن يكون محفزاً للعامل لتفعيل روح الإنتاج والإبداع؛
  - أن يكون التعويض مقبولاً لدى الفرد الذي يستلمه؛
  - أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المؤسسة المادية.

<sup>1</sup> خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 157.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا وأساسيا في نجاح واستدامة نشاط المؤسسات وضمنا نموها وتطورها، فهي تعنى بإدارة وتسيير أهم مواردها المتمثل في الأفراد، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من العمليات والوظائف التي تشمل التوظيف، التطوير، تقييم الأداء، إضافة إلى التحفيز. فإدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الأفراد على الأداء الجيد للعمل، والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها العامة، وذلك من خلال توفير كافة الشروط التي من شأنها أن تساهم في تطوير وتحفيز الموارد البشرية وتلبية احتياجاتها خاصة في المجال المعرفي والعملية، على اعتبار أن الاهتمام بالموظفين والعمل على تحقيق الرضا لديهم يعتبر العامل الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق تميزها وتعزيز مكانتها في بيئة الأعمال.

## الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة

الموارد البشرية

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم لاسيما وأن العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة والدعم الأساسية لها، ومن هذا المنطلق كان لابد أن يستحوذ هذا المورد البشري جانبا من الاهتمام والأهمية خاصة أنه المسؤول الأول عن العمل في المؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق رضاه، خاصة وأن عطاء الموظف وكفاءته المهنية دليل مرهون بمدى رضاه وقبوله لعمله، حيث يزداد هذا العطاء بمقدار ما توفره له المؤسسة من إشباع لحاجاته ودوافعه، لذلك فهو يمثل مؤشرا هاما على فعالية المؤسسة.

وعلى ضوء ذلك سوف يتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

حضي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من المفكرين على اعتبار أهميته في تحسين أداء الفرد وزيادة إنتاجيته وبالتالي تميزه في العمل، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم على جميع أشكالها وأحجامها تأخذ بعين الاعتبار الرضا الوظيفي كأحد مكونات بيئة العمل الرئيسية، وتولي اهتماما كبيرا بإشباع حاجات الأفراد سعيا منها لدفعهم لتقديم الأفضل للمؤسسة، الشيء الذي من شأنه أن يزيد من مكانة المؤسسة ويضمن بقاءها واستمرارها في العمل، لا سيما في ظل التغيرات والتحديات العديدة التي تفرضها بيئتها.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعكس الرضا الوظيفي مدى قناعة الفرد وقبوله لكل ما يتعلق بوظيفته وبالمؤسسة التي يعمل بها، وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت تعاريف الرضا الوظيفي ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازها والاعتراف والتقدير".<sup>1</sup>

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي عبارة عن مختلف المشاعر الإيجابية التي يكنها الفرد تجاه وظيفته ومؤسسته، والتي تعبر عن مدى إشباع الحاجات الذي يتصور الفرد أنه يحققها من العمل، فكلما كان هذا التصور إيجابيا كانت مشاعر الفرد نحو عمله إيجابية، ويكون راضيا عن هذا العمل، وتظهر درجة الرضا لديه من خلال سلوكه الممارس في وظيفته.

<sup>1</sup> مصطفى مجد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص12

<sup>2</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص38

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

### الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

تتمثل أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تعدد مفاهيم طرائق القياس:** حيث أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلة وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** في الغالب ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، لذلك ينعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول والتي تنشأ عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعتبر الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات التي تكون مرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، وتحدد مهاراته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب عن إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية<sup>2</sup>، حيث تنعكس أهمية الرضا الوظيفي على جوانب مختلفة من بينها:

### الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

<sup>1</sup> مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أجد للناشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص ص 157، 158.

<sup>2</sup> محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص 32.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:<sup>1</sup>
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: عندما يعتبر الفرد بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- انخفاض الشكاوى والتظلم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة؛

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

- تبرز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد أو المورد البشري الذي يعمل في المؤسسة كما يلي:<sup>2</sup>
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل والزملاء داخل المؤسسة؛
- القدرة على استيعاب الأعمال والرغبة في إنجازها وإنهاءها في الوقت وبالشكل المطلوب؛
- الرغبة في الإبداع والإنتاج والابتكار، حيث كلما كان مستوى الرضا عن البيئة التنظيمية عند الفرد عالية كلما ارتفع مستوى الانتاجية وكذلك زادت رغبته في الإبداع والابتكار؛
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد فتراه يمتلك الرغبة في تطوير عمله وتطوير مستقبله الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة؛

### الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

- ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:<sup>3</sup>
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

مع تزايد الاهتمام والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي ظهرت عدة نظريات حاولت أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كذلك المساعدة على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة، ومن أبرز هذه النظريات وأكثرها انتشاراً نجد:

<sup>1</sup> نور الدين شتوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005، ص 191

<sup>2</sup> نصراء بنت سالم بن عبد الله المقبالية، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك زفطار بمحافظة مسقط، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، الأردن، 2022، ص 18

<sup>3</sup> عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص 60.

### الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات:

خلال 1943 قام عالم النفس الأمريكي "ماسلو" بتقديم نظرية عن الحاجات الانسانية ورتبها في مدرج هرمي حسب درجة اشباعها، واعتبرت هذه النظرية نقطة البداية المؤسسة لدراسة موضوع الدافعية.<sup>1</sup>

ولقد استند "ماسلو" في بناء نظريته على ثلاثة فروض رئيسية هي:

- الناس كائنات غير تامة وبالتالي فيمكن أن تؤثر احتياجاتهم على سلوكهم، وأن هذا التأثير يأتي عن طريق الحاجات التي لم يتم إشباعها، أما الحاجات التي أشبعت لا يكون الفرد في حاجة إليها، فلا تعتبر من الدوافع.
  - إن حاجات الفرد تترتب وفقا لأهميتها، فهي تبدأ بالحاجات الأساسية (كالطعام والأمان والمأوى) إلى الحاجات الأكثر تعقيدا وتعتبر ثانوية.
  - ينتقل الشخص بحاجته من مستوى إلى مستوى أعلى في الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى.
- وبناء على هذه الفروض قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمسة أصناف هي:<sup>2</sup>

#### ➤ الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية

وتقع هذا الاحتياجات على أدنى درجات السلم، وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل المشرب والملبس وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادي، حيث انه يعمل من اجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا؛

#### ➤ حاجات الأمان أو الأمان:

وهي لا تقتصر على الكيان المادي للفرد وإنما تتضمن الأمان النفسي والمعنوي أيضا، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله كلها تمثل عوامل أمن نفسي للفرد؛

#### ➤ الحاجات الاجتماعية

وهي مبادلة الآخرين الود والقبول خاصة وأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن الآخرين، وعدم إشباع هذه الرغبات سيترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف؛

#### ➤ احترام وتقدير الذات

يسعى الإنسان دائما إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم. فهو بحاجة الى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وان أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذوي قيمة يجدر به ان يحترمهم، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع. ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس؛

<sup>1</sup> سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية، 1997، ص 65

<sup>2</sup> فايزة محمد رجب بمنسى، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص

### تحقيق الذات

وهي القدرة على القيام بالعمل وتقل هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديدا. والشكل التالي يبين هيكل الاحتياجات "ماسلو"؛ الشكل (4): هرم الاحتياجات "ماسلو".



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

خالد بن زيدان بن سليمان الزيدان، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم نفس (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2014، ص13،  
إذن فهذه النظرية تفترض أن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي حين إشباعها، وأن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم التوازن، وهذا يقود الإنسان إلى القيام بسلوك معين بهدف العمل على إعادة حالة التوازن الداخلي، وعندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه وهذه العملية تستمر إلى أن يشبع الإنسان حاجاته ويصل حاجات تحقيق الذات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نظرية "ألدرفر":

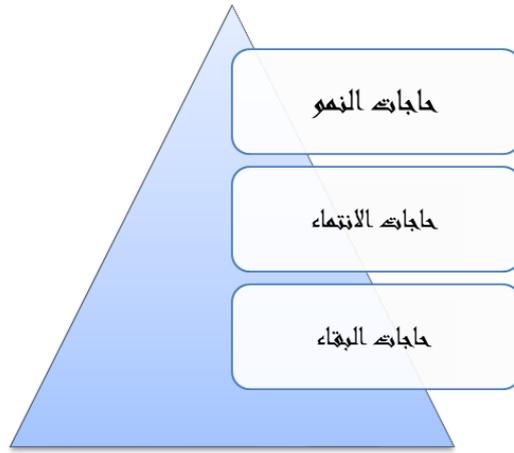
قام "ألدرفر" خلال سنة 1972 باقتراح نظرية جديدة على أساس الانتقادات الموجهة لنظرية "ماسلو"، بحيث قلل من عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاثة مجموعات والتي تتمثل في:<sup>2</sup>  
- حاجات البقاء: وهي الحاجات التي تشبع بواسطة عوامل البيئة وتقابل الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات الأمن عند "ماسلو".

<sup>1</sup>فايزة محمد رجب بنحسي، المرجع سبق ذكره، ص48

<sup>2</sup>بروش فاطمة الزهراء، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي بمؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد - مناجمت، الجزائر، 2010، ص50

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- حاجات الانتماء: وهي حاجات تركز على العلاقات والصدقات والتقبل من طرف الآخرين للحصول على الرضا، وتقابل هذه الحاجات حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات في هرم "ماسلو".
  - حاجات النمو: وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية "ماسلو"، أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي وذلك بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل الموالي:
- الشكل(5): هرم الحاجات "لألدرفر"



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

بروش فاطمة الزهراء ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي بمؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد - مناخنت، الجزائر، 2010، ص50

الفرع الثالث: نظرية (Z): اهتمت هذه النظرية بالجانب الإنساني للعامل، وضعت هذه النظرية خلال سنة 1981 من قبل وليام أوشي، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال المال أو بعملية التطوير، فهذه الأمور لا تكفي دون تعامل الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وتقوم هذه النظرية على الأسس التالية:<sup>1</sup>

- الثقة: فالمؤسسات اليابانية تؤكد على شعور الثقة بين العاملين بها.
- الحدق والمهارة: أي الدقة والمهارة في العمل.
- الألفة والمودة: وتعني تكوين علاقات اجتماعية قوية والصدقات بين الأفراد تشعرهم بالأمان والأمن والاهتمام بالآخرين.

الفرع الرابع: نظرية القيمة

<sup>1</sup> سالم محمد السالم، المرجع سبق ذكره، ص ص 71

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

يرى رائد هذه النظرية ادوين لوك وجود ارتباط بين شعور الفرد بالرضا عن العمل وقيمة العوائد المحققة من خلال عمله، بمعنى كلما شعر العامل بقيمة العوائد كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل، وتمت الإشارة إلى أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو"، وإنما تقوم على إدراك وشعور كل موظف على حدى بما يحققه من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب مع أسلوبه في الحياة ورغباته، حيث اعتبر لوك ان هناك ثلاثة أبعاد لإدراك الفرد لعوائده الهامة جراء العمل والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الرضا الوظيفي استجابة عاطفية اتجاه جانب من العمل؛
- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات؛
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ويعتبر "لوك" أن تساوي مستوى الإنجاز مع التوقعات يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا، أي أن درجة رضا الفرد تتحدد بالفرق بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء أو الإنجاز المحقق. إذن فمن خلال هذه النظرية يمكن استخلاص ضرورة اعتبار الفروق الشخصية عند قياس الرضا، مما يؤكد ضرورة دراستها قبل قياس الرضا كما نبهت إلى أهمية التقييم الشخصي باعتبار العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل تام ودقيق.<sup>2</sup>

### الفرع الخامس: نظرية ذات العاملين لهارزبرغ

قام "هارزبرغ" بدراسة شملت مائتي مهندس ومحاسب لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم عن العمل، فانطلق من نقطتين هما:<sup>3</sup>

**الأولى:** طلب من المبحوث أثناء المقابلة النصف مقننة إعطاءه كل العوامل التي تسبب له الرضا من جهة والعوامل التي تسبب له عدم الرضا من جهة أخرى أثناء عمله.

**الثانية:** اعتماد تقنية العوامل الحرجة في قياس الرضا بدلا من الاعتماد على الاستبيانات المباشرة، حيث قام بتحليل محتوى ما قاله المبحوث للتعرف على المواضيع التي تعتبر عنده ذكريات سارة، وتلك التي يعتبرها ذكريات أليمة في حياته المهنية، وقد توصل إلى النتائج الآتية:

وجد ضمن العوامل الايجابية الحرجة: 78% من العوامل ترجع إلى الحوافز و 22% ترجع إلى عوامل وقائية. بينما وجد العوامل الحرجة السلبية: 64% عوامل وقائية و 36% عوامل التحفيز.

<sup>1</sup> جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016، ص 108

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 108.

<sup>3</sup> نجاة بوطون، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، 2010، ص ص 93، 94

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص مضمون هذه النظرية في العبارة: "إن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا".  
وبناء على ما جاء في هذه النظرية قسم "هارزبرغ" العوامل إلى مجموعتين هما:<sup>1</sup>  
**- العوامل الصحية الوقائية:** هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا، بمعنى أن توفيرها يؤدي إلى حياد الاستياء، بينما يؤدي غيابها وعدم توفرها إلى الاستياء ومنه عدم الرضا. وتكون هذه العوامل مسؤولة عن حماية الفرد وصيانتها وتمثل في:  
ظروف العمل المادية-العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين- الإشراف- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.  
كم يمكن إضافة: الأجر- الحياة الشخصية للفرد وحالته الاجتماعية- مدى الاستقرار في الوظيفة.  
**- العوامل الدافعة:** وتمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وهذه العوامل تتمثل في:  
الإنجاز وأداء العمل- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم- فرص التقدم والنمو في العمل.  
فالرضا الوظيفي يتحقق في حال توفر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والعوامل الصحية معا، وأن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى حدوث الرضا بينما نقصها يؤدي إلى حدوث حالة عدم الرضا، بينما العوامل الدافعة فإنها تعتبر ضرورية لحدوث الرضا لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، وبالتالي فإنه هناك تعاكس بين العاملين.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

توجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد من الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار وتركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتقسم هذه العوامل حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المؤسسة، وأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه ومن هذه العوامل نجد:

#### الفرع الأول: العوامل التنظيمية

تتمثل مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي في:  
**أولا: نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعاملها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، أهمها: الأجر، الحوافز، المكافآت، الترقية، إذ يشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 94، 95.

<sup>2</sup> منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المتكف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، ص 79

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

ثانيا: السياسات التسييرية: وتشتمل على ما يلي:<sup>1</sup>

➤ **نمط الإشراف:** الإشراف هو العملية التي يتم من خلالها النمو الفني للعمال بحيث تزداد وتحسن خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في العمل الذي يقومون به، وطالما أن الإشراف يهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة وضمان أداء خدماتها بإتقان فإنه لا بد أن يعتبر جزءا من النظام الإداري للمؤسسة؛

➤ **قيم وأهداف المؤسسة:** كلما شعر الفرد في أية مؤسسة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه الوظيفي لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد؛

➤ **سياسة المؤسسة:** تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح واجراءات تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه، فكلما اتصفت هذه السياسة بالمرونة وبالتكامل وبالاستقرار وتوفر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

**ثالثا: ظروف العمل:** وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ **ظروف العمل المادية:** بدأ الاهتمام بها وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي، فقد أجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم كأعمال "إلتون مايو" وتجارب "هاوثورن"، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه لأن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل؛

➤ **محتوى العمل:** لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثا، أي حتى ظهور دراسة "هيرزبرغ" والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي: فرص الإنجاز، الترقية، طبيعة أنشطة العمل، تقدير الآخرين لأداء الفرد، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد؛

➤ **ساعات العمل:** للتفضيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا، وبناءا على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة زدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه الوظيفي.

### الفرع الثاني: العوامل الشخصية

وهي تلك العوامل التي ترتبط بالفرد بحد ذاته، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والشركات، ومن بينها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 81

<sup>2</sup> منيف لكحل ، المرجع سبق ذكره، ص 82

<sup>3</sup> سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص الإعلام(منشورة) كلية الإعلام، جامعة اليرموك، الكويت، 2017، ص ص 29 ، 30

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- ✓ **العمر:** حيث تم التوصل إلى أن غالبا ما يكون الموظفون الأكبر سنا أكثر سعادة في وظائفهم من الموظفين الأصغر سنا، كما أن الموظفين الأكثر خبرة أكثر رضا من الموظفين الأقل خبرة؛
- ✓ **الجنس أو النوع الاجتماعي:** كشفت الدراسات أن الاختلاف بين الجنسين يعتبر من أحد المحددات للرضا الوظيفي، حيث أن الإناث يولين اهتماما بالعوامل الاجتماعية التي تتمثل في العلاقة مع الزملاء، والعمل الجماعي، والمعايير التي تحكم العلاقة بين الزملاء، فرص التفاعل فيما بينهم والمترتبة على الوظيفة أكثر من الرجال، في حين أن الرجال يولون اهتماما أكبر من العوامل المتعلقة بالأجور والتقدم؛
- ✓ **المستوى التعليمي:** حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي علاقة عكسية، إذ ينخفض الشعور بالرضا مع ارتفاع مستويات التعليم لدى الموظفين، وغالبا ما يتأتى عدم الشعور بالرضا نتيجة ارتفاع توقعات الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع والمترتبة بالتطور الوظيفي وما يقابلها من رفض أرباب العمل لتلك التوقعات؛
- ✓ **سنوات الخبرة:** تكون التوقعات المرسومة في ذهن الموظفين الجدد مرتفعة وقت تعيينهم، ولكن عند عدم تحقيق هذه التوقعات، يبدأ التراجع في الشعور بالرضا للوظيفي، وكلما أصبح الموظف أكثر نضجا وخبرة، أصبحت توقعاته واقعية أكثر مما يجعلها أقرب إلى التحقيق وهذا ما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بالرضا؛
- ✓ **شخصية الفرد:** تعتبر شخصية الفرد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد، لان بناء شخصيته من الناحية الذهنية والنفسية ومدى قدرته على التكيف والتحمل وحسن التعامل مع ضغوط العمل من جهة، والاحترام وتقدير الذات الذي يتلقاه من طرف الآخرين، كلها مسببات تساهم في شعور الفرد بالرضا عكس العمل الذي يشعر بالنقص في القيمة والقدر، إضافة إلى أن المكانة الاجتماعية للعامل أيضا تعزز وتدعم الشعور بالرضا للعامل.

### الفرع الثالث: العوامل الوظيفية

- هناك العديد من العوامل الوظيفية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ومن أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **المركز الوظيفي في الهيكل التنظيمي:** إن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بالمركز أو الوظيفة التي يشغلها العامل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرة الوظيفة على تحقيق إشباع لحاجات ورغبات الأفراد، وتشير بعض الدراسات أن كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع مختلف حاجات الفرد على عكس الوظائف التي تشغل المستويات الدنيا، وبالنظر إلى العوامل التالية يمكن تحديد مستوى الرضا للموظف:
  - اختلاف الحاجات والرغبات الخاصة بالعمال على حسب المركز الوظيفي؛

<sup>1</sup> هواري معروف ، الرضا الوظيفي و علاقته بمجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2017 ، ص ص 42،43

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- اختلاف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجة؛

- المكانة الاجتماعية للوظيفة؛

✓ **محتوى الوظيفة:** يمثل محتوى الوظيفة بكل العناصر التي ترتبط بالوظيفة والتي تشمل المسؤوليات والصلاحيات ودرجة الاستقلالية، إضافة إلى تحديد المهام بأنواعها التي يشغلها الفرد لما لها من تأثير كبير على مستوى رضا الموظف، إضافة إلى أن الأعمال الروتينية التي تحظى بأهمية قليلة لا تمنح للموظف الإثارة والتحدي والاستقلالية وتؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والذي يخلف نتائج سلبية على المؤسسة منها خفض الإنتاجية وزيادة نسبة التغيب وترك العمل...إلخ

✓ **زملاء العمل:** يؤثر زملاء العمل على الرضا الوظيفي للفرد بالنظر إلى أهمية الجماعة بالنسبة للموظف من خلال تحقيق أهدافه ومنافعه المادية والنفسية وإشباع حاجاته الخاصة، حيث نجد العمل الجماعي والتعاون والإخلاص بين الموظفين والاحترام والتقدير لذات الموظف كلها عوامل تساهم في شعور الفرد بالارتياح وبالتالي تحقيق مستوى معين من الرضا.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يلعب الرضا الوظيفي دورا كبيرا في تنمية روح الإبداع والابتكار وكذا تحقيق الاتزان النفسي والاجتماعي للمورد البشري، لذا وجب على المؤسسة الاهتمام بهذا العنصر باعتباره من بين أهم عناصر الإنتاج وذلك من خلال العمل على البحث عن السبل الكفيلة التي تسهل من تحقيق الرضا الوظيفي، خاصة مع تعدد أنواع هذا الأخير، ومحاولة قياسه بطرق مختلفة وذلك بالاعتماد على عدة مؤشرات للوصول إلى النتائج المرغوب فيها.

### المطلب الأول: ديناميكية الرضا الوظيفي وأنواعه

ويتضمن هذا المطلب ما يلي:

#### الفرع الأول: ديناميكية الرضا الوظيفي

يعمل الأفراد بغية تحقيق أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه، حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ✓ **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة؛
- ✓ **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها؛
- ✓ **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات؛
- ✓ **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد؛
- ✓ **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.

<sup>1</sup> مصطفى مجّد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص ص 17، 18.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاته بإدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.

ينقسم الرضا الوظيفي وفقا لعدة اعتبارات إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أولا: باعتبار شموليته: وينقسم إلى:

– الرضا الداخلي

ويتعلق هذا النوع بالجوانب الذاتية للعامل التي تتمثل في الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، بالإنجاز والتعبير عن الذات.

– الرضا الخارجي

ويتعلق بالجوانب الخارجية للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

ثانيا: باعتبار الزمن: وفقا لهذا الاعتبار يمكن تقسيم الرضا إلى:

– الرضا المتوقع:

وهو توقع المورد البشري أن ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المؤسسة وذلك من خلال الأداء الوظيفي.

– الرضا الفعلي

ويأتي هذا النوع من الرضا بعد شعور المورد البشري بالرضا المتوقع، أي عند تحقيق الهدف المطلوب منه والمحقق لحاجاته.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يمكن قياس الرضا الوظيفي بعدة طرق من بينها ما يلي:

الفرع الأول: طريقة MQS قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا

وهي تعتبر أيضا من أكثر الطرق استعمالا، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة، إذ يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر، وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية والإشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بندا كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفا تر البحوث العلمية، العدد 2، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله

تبيارة، الجزائر، 2023، ص 521

<sup>2</sup> مصطفى مجّد، المرجع سبق ذكره، ص 56.

### الفرع الثاني: طريقة الاستقصاءات

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم أو التوقعات، وكذلك نموذج "بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها الخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات، ومن مزايا هذه الطريقة: سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وجودة المعلومات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: طريقة ليكرت

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي: أوافق بشدة، أوافق، لم أقرر، لا أوافق، أعارض بشدة، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:<sup>2</sup>

- تعتبر طريقة "ليكرت" سهلة نظراً لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان؛
- إن طريقة "ليكرت" تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة التامة والمعارضة التامة؛
- إن الفرد في طريقة "ليكرت" مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس، ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحص.

### الفرع الرابع: طريقة تحليل ظواهر الرضا

تعتبر أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدتها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة: دقة المعلومات وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن

<sup>1</sup> ميرفت توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - إدارة حسابات المشتركين في بلدية غرق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك، 2012، ص 63

<sup>2</sup> ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطرق الكمية المطبقة في التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، الجزائر، 2017،

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمه بعض البيانات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مؤشرات تحقيق الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي العديد من المؤشرات التي تدل على تحقيقه، والتي من خلالها يتسنى التعرف عليه بحيث أنه كلما ارتفعت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا الوظيفي وتحقيقه، وفيما يلي أهم مؤشرات الدالة على تحقيق الرضا الوظيفي:

#### ➤ الاستقرار في العمل:

يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محميون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والاصلاحات التي من الممكن أن تواجههم أثناء ممارستهم لوظائفهم، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان والحماية فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية، ومن ثم بقاءه واستقراره في وظيفته وولائه لها وهو الدليل القاطع على رضاه عنها.<sup>2</sup>

#### ➤ انخفاض نزاعات العمل والصراعات:

عندما يكون هناك تفاعل بين أفراد الجماعة في العمل هذا يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع فيما بينهم، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضا مؤشر دال على رضا الأفراد عن عملهم.<sup>3</sup>

#### ➤ نقص الشكاوي والتظلمات:

تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، وعدم ملائمة ظروف العمل لظروفهم الخاصة، فنقصها يعتبر دليلا على رضاهم عن عملهم.<sup>4</sup>

#### ➤ العلاقات الحسنة:

<sup>1</sup> ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

ادارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 55

<sup>2</sup> رشيد قوادي، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة ملبنة عريب- عين الدفلى، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور

يحي فارس بلمدية، الجزائر، 2008، ص 70

<sup>3</sup> منيف لكحل، المرجع سبق ذكره، ص 63

<sup>4</sup> منيف لكحل، المرجع سبق ذكره، ص 63

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين مبنية على الاحترام والتقدير والعمل بروح الفريق الواحد يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، فهذا يعتبر مؤشر على مدى رضا العاملين عن وظيفتهم.<sup>1</sup>

### ➤ نقص الغيابات:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ونقص معدل غياب العامل في المؤسسة يعد مؤشرا على مدى رضا الفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به وأكثر حرصا على الحضور لأداء وظيفته.<sup>2</sup>

كما تبرز مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف؛
  - ✓ التعاون بين الموظف وزملائه في العمل؛
  - ✓ الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل؛
  - ✓ ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل؛
  - ✓ مبادرة الموظف السريعة لخدمة المؤسسة؛
  - ✓ النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير؛
  - ✓ زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.
- أما بالنسبة لعدم الرضا الوظيفي فيمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية معا، وهناك مظاهر متعددة لعدم الرضا نذكر منها:<sup>4</sup>
- ✓ قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف؛
  - ✓ الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية؛
  - ✓ إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام؛
  - ✓ كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر؛
  - ✓ اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب؛
  - ✓ تشويه صورة المؤسسة في المجتمع؛

### المطلب الرابع: نتائج الرضا الوظيفي وأساليب تحقيقه

<sup>1</sup> رشيد قوادري، المرجع سبق ذكره، ص70

<sup>2</sup> جلال عبد الحليم، المرجع سبق ذكره، ص199

<sup>3</sup> مصطفى مُجَد، المرجع سبق ذكره، ص72

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص73

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل أو الإدارة، لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة طرق وأساليب لتحقيقه وتدعيمه وتحسينه.

### الفرع الأول: نتائج الرضا الوظيفي

تظهر نتائج الرضا عن العمل من خلال عدة مؤشرات يمكن إدراجها كما يلي:<sup>1</sup>

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم؛
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي؛
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز؛
- غياب تضارب المصالح؛
- تفادي الاضطرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى؛
- تحقيق النجاح والذات والرضا عن الحياة؛
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين؛
- أخلاقيات المهنة؛
- اندماج وتكيف العمال داخل المنظمة؛
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين؛
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية؛
- تخفيف الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات؛

### الفرع الثاني: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

بسبب بعض الآثار التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ **جعل العمل مسليا:** فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يقضي الكتابة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا، لذلك فهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها توزيع بعض الهدايا البسيطة؛
- ✓ **العدالة في الأجور والمكافآت:** حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة؛

<sup>1</sup> منيف لكحل، المرجع سبق ذكره، ص 87

<sup>2</sup> رشيد قوادري، المرجع سبق ذكره، ص 113

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

- ✓ تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقييم التي تنشؤها بعض المؤسسات تساعد على ذلك؛
- ✓ تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة؛
- ✓ عمل يحتوي على تحدي ذهني: إن مثل هذه النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين الأفراد الآخرين ليس من قبيل المفاجأة أن يساهم الآخرين (زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين)، في الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة. حيث كلما كان هؤلاء متعاونين ويتصفون بالمودة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

### المبحث الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر المورد البشري العنصر الجوهرى لنجاح أية مؤسسة ولضمان استمراريته وتحقيق أهدافها، حيث أن إدارة الموارد البشرية ملزمة بالاستجابة لمتطلبات الموظفين داخل المؤسسة بغية الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء وتحقيق رضا الموظفين، وتساهم وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تطوير قدرات الموظف وذلك من خلال عمليات التنمية المتمثلة في التدريب والتعليم إضافة إلى التحفيز والتقييم.

### المطلب الأول: مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

تساهم عملية التخطيط في تحقيق رضا الأفراد وذلك من خلال مراحلها التي تساهم بشكل مباشر في زيادة فهم الأفراد للأعمال والمهام الموكلة إليهم، ويظهر ذلك من خلال مرحلة الاجتماع التي تعتبر أساس عملية التخطيط للأداء الذي يقوم به العامل، فعندما يجلس الرئيس والمرؤوسين لمناقشة العمل للفترة المقبلة يساعد ذلك على خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة على تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل، أو أن الجلسة تتحول إلى جلسة تقييم أداء بدلا من تخطيط للأداء المستقبلي، وهذا يساعد على فهم العمل بشكل جيد من جهة وتوطيد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي زيادة شعورهم بالرضا من جهة أخرى.<sup>1</sup>

وبما أن عملية تخطيط الأداء التي يقوم بها العامل تهدف إلى التعريف بمسؤوليات المنصب، وهو أول عنصر يمكن أن يتفق حوله الرئيس والمرؤوس، فهي بذلك تعكس أين يستثمر الأفراد أوقاتهم وطاقاتهم وإمكاناتهم، فهي ترتيب عام حيث يؤدي العمل من خلالها، فيوفر الوصف الوظيفي مساعدة كبيرة في تحديد هاته المجالات، وذلك من شأنه أن يساعد على الشعور بالرضا حول الوظيفة نفسها بحيث يستطيع الفرد معرفة مدى ملائمة قدراته مع المسؤوليات التي توجه إليه قبل البدئ بالعمل، ومعرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها أثناء القيام بعمله.<sup>2</sup> كما تساعد مرحلة مناقشة الحدود والمساعدة اللازمة، التي تتبع مرحلة تخطيط الأهداف ومرحلة الاجتماع على زيادة الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء، والعمل على تحسين ظروف العمل، لأن هاته المرحلة يتم فيها مناقشة ما يلي:<sup>3</sup>

- ماهي العقبات المتوقعة والتي بإمكانها أن تعترض تحقيق الأهداف؟
- كيف يمكن التغلب على هاته العقبات؟
- ماذا بإمكان المشرف أن يفعله لمساعدة العامل على ذلك؟

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 151.

<sup>2</sup> مباركي صبرين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر ، 2014 ، ص 81

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 82

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

إضافة إلى ذلك يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحقق الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بكامل الجوانب الوظيفية للعامل وبالتالي نقص المشاكل في العمل، ويوضح ذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب؛
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية؛
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم؛
- تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد موازنات الرواتب والمكافآت؛
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### المطلب الثاني: دور تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

تسعى إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الى أن يصل الأفراد في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير الموارد البشرية الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات بعد تعيينهم، وذلك من أجل رفع القدرة على الاداء لديهم، ولكن تبقى المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع للعمل، فكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، بحيث تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف، والتي يكتسبها بالتعلم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة<sup>2</sup> حيث أن العنصر البشري بما يملكه من قدرة على التغيير يكون بمثابة اللبنة الأساسية في تحقيق فاعلية المؤسسة، لذا ينبغي على هذه الأخيرة الإلمام بكل الجوانب المحيطة بالعنصر البشري، وعلى رأسها الحوافز والتي من شأنها دفعه وتشجيعه على العمل<sup>3</sup>.

وحتى تضمن المؤسسة فاعلية الحوافز تستخدم ما يتلاءم مع كل ظرف وموقف، فتوفير الحوافز المادية التي تؤدي لإشباع حاجات العمال الأساسية، ستظهر حتما مدى رضا العاملين عن وظائفهم وولائهم للمؤسسة ويظهر ذلك في بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات، وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد<sup>4</sup>. كما نجد أن توفير الحوافز المعنوية تساعد العامل

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2018، ص55

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد5، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص90

<sup>4</sup> علي محمود إسماعيل، المرجع سبق ذكره، ص66

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية والذاتية، فتزيد من شعوره بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المؤسسة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها، ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.<sup>1</sup> ويمكن القول عموماً بأن التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:<sup>2</sup>

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة؛
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة؛
- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان الإشباع مناسباً كان هناك توفر لهذه الحاجات وكلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل، وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وذلك من خلال:
- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي؛
- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز فهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق التوتر والقلق.

### المطلب الثالث: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

يعد التدريب والتعليم أحد أهم أدوات ووسائل التنمية، إضافة إلى أنهما من بين الأدوات التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وتبرز أهمية ذلك كونهما أساس تطوير وتنمية العنصر البشري ومن ثم تقدم المؤسسة وبنائها، كما يعتبر كل من التدريب والتعليم من أبرز العوامل الهامة التي تساعد على الأداء الوظيفي المتميز.<sup>3</sup>

ولا شك أن كل من التدريب والتعليم يعتبر من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي، فمن خلالهما يشعر الفرد بتطوره وتقدمه واكتسابه معارف ومهارات جديدة، مما يزيد من تقديره الذاتي وثقته بنفسه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي محمود إسماعيل، المرجع سبق ذكره، ص 72

<sup>2</sup> منيف لكحل، المرجع سبق ذكره، ص 89

<sup>3</sup> مصطفى مجذ، المرجع سبق ذكره، ص 130

<sup>4</sup> عصام عبد اللطيف، المرجع سبق ذكره، ص 33.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

إن تدريب الموارد البشرية وتعليمها يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، مما يكون لها أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا الرضا الوظيفي لمواردها البشرية بكامل إطاراتها، ومن بين أهم مؤشرات التدريب والتعليم التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي:<sup>1</sup>

### ❖ موقع التدريب والتعليم:

يعتبر موقع إجراء الدورات التدريبية والتعليمية من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، فاختيار الموقع المناسب والملائم من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أما في حالة حدوث العكس فإن ذلك من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظف.

### ❖ مدة التدريب والتعليم:

تؤثر مدة التدريب والتعليم التي يخضع لها الموظف على رضاه الوظيفي، حيث توجد علاقة طردية بين تدريب وتعليم الموظف ورضاه الوظيفي، فكلما كانت مدة التدريب كافية لتغطية البرنامج التدريبي والتعليمي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وكلما حدث العكس كلما أثر ذلك سلبا على الرضا الوظيفي.

### ❖ مردود الدورات التدريبية والتعليمية:

يساعد التدريب والتعليم الناجح للموظفين في الرفع من كفاءتهم، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو أمر يدركه الموظف بعد انتهائه من مرحلة التدريب والتعليم وذلك من خلال تقييمه لمستوى أدائه وكل ما يتعلق بالعمل قبل وبعد التدريب، فإذا كان مردود الدورات التدريبية سيئا فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى النقاط السابقة يمكن إضافة:

### ❖ المشاركة في الدورات التدريبية والعلمية:

حيث تمكن المشاركة في البرامج التدريبية والتعليمية من تنمية مهارات المتدربين وتحسين أدائهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي، أما عدم مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التدريبية من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي، إذ توجد علاقة طردية بين المشاركة في هذه الدورات والرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

### ❖ عدد الدورات التدريبية والتعليمية:

ينبغي مراعاة عدد الدورات التدريبية التي يجب أن يستفيد منها المتدرب خلال مساره الوظيفي حتى تضمن المنظمة تغطية كافة النقصات أو نقاط الضعف التي يعاني منها الموظف، وهو ما يرفع من مستوى أدائه ويزيد شعوره

<sup>1</sup>سمية قامون، العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص تنظيم و عمل ( غير منشورة ) ، كلية العلوم

الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2 ، الجزائر ، 2015 ، ص ص 270-272

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 268.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

بالرضا الوظيفي، أما حين لا يخضع الفرد لما يستحقه من التدريب والتعليم فإن ذلك سيؤثر سلبا على مستوى رضاه الوظيفي.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: دور تقييم الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

تلعب وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية دورا مهما في الرفع من الرضا الوظيفي عن العمل، إذ أنها موجهة أساسا لإحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث الأجور والمكافآت والترقية والمزايا المختلفة التي توفرها المؤسسة، فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروقات بين العمال وتنعكس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المؤسسة، ومن شأنه أن يحفز العامل ويبعث فيه الحماس للعمل.<sup>2</sup>

كما أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يجنيها الموظفون عند توفر نظام فعال لتقييم الأداء ومن أهمها تحفيزهم على المشاركة الفعالة في عمليات إدارة الاداء وتشجيعهم على طرح آراءهم الخاصة حول مستقبلهم الوظيفي، كما يستفيد الموظفون من بيئة العمل التي تتصف بالشفافية والانفتاح والثقة المتبادلة بينهم وبين الادارة، في نفس الوقت فإن تقييم الأداء يساهم على تشجيع الموظفين على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم على نحو يساهم في ايجاد بيئة عمل تتسم بمزيد من الايجابية والتميز، إذ تؤدي زيادة الثقة في النفس والمهارة في الأداء إلى الوضوح و الثقة المتبادلة بين الموظفين و رؤسائهم.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أنه يجب التركيز على أهمية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من معنوياتهم ويساهم في تحسين أدائهم وتطوير معارفهم، كما يساهم في رفع معنوياتهم وخلق مناخ جيد للعلاقات الانسانية خاصة إذا ما تم وفق معايير صحيحة واتصف بالعدالة.

<sup>1</sup> سمية قامون، المرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>2</sup> بوب هافارد، كيف تقييم أداء موظفك، دار الفاروق للنشر، مصر، 2001، ص 51

<sup>3</sup> معتز عبد القادر عساف، المرجع سبق ذكره، ص 95

### خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا مما سبق أن موضوع الرضا الوظيفي موضوع واسع ومهم جدا في عالم المؤسسات، ودليل ذلك تعدد النظريات التي تطرقت إليه من جهة وتعدد طرق قياسه من جهة أخرى وارتباطه مع متغيرات عدة هي الأخرى جد مهمة في العمل مثل الانضباط والاستقرار في العمل... إلخ.

ولعل هذا الاتساع والتعدد والأهمية لهذا الموضوع ينبع من دوره في زيادة دافعية الفرد للعمل من جهة وتنامي شعوره بالانتماء للعمل أكثر، لذلك فإنه يمكن القول أنه وانطلاقا من دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ما يمكن أن تتكون صورة عامة عن العمل في هذه المؤسسة بمختلف ظروفه، إضافة إلى نمط ومستوى وفعالية الاتصال فيها، كما يمكننا التنبؤ انطلاقا منه أيضا بمستوى بلوغ المؤسسة لأهدافها ودرجة دوران العمل وموضع المؤسسة ضمن المؤسسات الأخرى المنافسة في محيطها.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة

الموارد البشرية في تحقيق الرضا

الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -

قالمة

#### تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري الخاص بكل من إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة، إضافة إلى استعراض علاقة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بها. ولتحقيق ذلك فقد تم إعداد وتوزيع الاستبيان على عينة من الموظفين العاملين بها، بهدف الاطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري للدراسة مع آراء أفراد العينة.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة-
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات وأفراد عينة الدراسة

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -قالة-

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إحدى المؤسسات المهمة في الجزائر حيث تعد من الأعمدة الأساسية للبنية التحتية الوطنية للطاقة وذلك لدورها الكبير في الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية، والخبرة الطويلة في هذا المجال. وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة كان لابد من التطرق إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها تقديم صورة عامة عنها.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها

قبل التطرق لتعريف مؤسسة سونلغاز بقالة لابد من استعراض مختلف المحطات التي مرت بها المؤسسة وصولاً إلى ما هي عليه في الوقت الحالي.

#### الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز.

مرت مؤسسة سونلغاز بالعديد من المحطات، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- خلال سنة 1947 وذلك بمقتضى المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 05 جوان 1947 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤسسة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر"

- بعد سنة 1962 أي بعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارة هذه المؤسسة إلى غاية 1969؛

- خلال سنة 1969 وبمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 1962/07/28 تم حل مؤسسة "كهرباء والغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

- في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة هذه المؤسسة حيث أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

- في سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري".

- في خلال سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش. ذ. أ".

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز . ولاية قالة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

- في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات " للأنشطة القاعدية " هي: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز.
- خلال سنة 2005 ومن أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربع مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية كالاتي:

✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز (ش. ت. ك والغاز) **SDA**: مقرها بالجزائر العاصمة؛

✓ ش. ت. ك والغاز بالغرب **SDO**: مقرها بوهران؛

✓ ش. ت. ك والغاز بالوسط **SDC**: مقرها بالبلدية؛

✓ ش. ت. ك والغاز بالشرق **SDE**: مقرها بقسنطينة.

-2009 تم إنهاء عملية الهيكلة، حيث تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية: 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية، 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

- خلال شهر ماي 2009، صدر ميثاق رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديد من خلالها تسمية المؤسسة وبالتالي منع أي " استعمال عشوائي قد يكون مجال التباس".

#### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز-ولاية قالمة -

نشأت المديرية الفرعية للتوزيع بولاية قالمة في جانفي 1979 وكانت تابعة لمنطقة التوزيع عنابة، وهي مكلفة بتوزيع الغاز والكهرباء، وتغطي خدماتها كافة احتياجات الولاية، بحيث يتحمل فرع سونلغاز في قالمة مسؤولية كبيرة فيما يخص توزيع وصيانة شبكات الطاقة، وتأمين استمرارية الخدمة، وتلبية حاجيات الزبائن مع الحفاظ على المعايير العالية للسلامة والجودة، كانت تدعى مركزية التوزيع وحاليا مديرية التوزيع، تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308م، ولها أربع وحدات هي: بوشقوف، واد الزناتي، هيليبوليس، قلعة بوصبع.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز

لمؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة، كما لها العديد من الأهداف التي تعمل على تحقيقها.

#### الفرع الأول: أهمية مؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات في الجزائر، حيث تحتل المركز الثالث بعد شركتي سوناطراك ونفطال، ويمتد نشاطها عبر كامل فروع التراب الوطني ممثلا في فروعها وأقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين ومختلف المؤسسات العمومية والخاصة، لذلك فهي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، و تعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قلمة

أن المؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها، وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية، الصحة، الأمن، حماية المستهلك.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف المديرية الفرعية لولاية قلمة

تهدف مؤسسة سونلغاز من خلال خدماتها المتعددة إلى جملة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تقوم بإنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه بسعر محدد من طرف الدولة؛
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية؛
- ✓ هي مؤسسة خدمتية أي مرفق عام تهدف لتقديم خدمات للمواطن وتحقيق ربح؛
- ✓ تسهر على أن تكون خدماتها مستمرة وذات نوعية؛
- ✓ تتدخل بتصليح الأعطال على مستوى شبكة الغاز أو الكهرباء؛
- ✓ هي مؤسسة اقتصادية تجارية تهدف إلى تحقيق ربح تشتري، حيث الغاز الطبيعي من شركة سوناطراك وتقوم ببيعه بسعر تحدده الدولة.

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قلمة

يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة كما يلي:

#### الشكل (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - ولاية قلمة -

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - ولاية قلمة.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - ولاية قلمة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

بمؤسسة سونلغاز - قالمة



المصدر:

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: الوثائق المقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (أنظر الملحق رقم 01)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قلمة

بالاعتماد على الشكل السابق والخاص بتوزيع الأقسام في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - قلمة-، يمكن توضيح مختلف مهام هذه الأقسام كما يلي:<sup>1</sup>

- **مدير المؤسسة:** يعتبر المسؤول الأول والمسير الرئيسي لأعمال المؤسسة، يخول له القانون صلاحيات عديدة لتولي التسيير الحسن لمؤسسة سونلغاز: ومن المهام المخولة له نذكر ما يلي:

✓ تمثيل المؤسسة داخل الولاية وخارجها في الاجتماعات والملتقيات؛

✓ توزيع المهام والوظائف على مختلف رؤساء الأقسام ومساعدتهم؛

✓ اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة والمصادقة عليها؛

✓ متابعة الأداء داخل المؤسسة ومقارنته مع الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- **أمانة المدير:** وتختص بمساعدة المدير العام للمؤسسة، حيث تقوم بتنظيم وتنسيق المهام المختلفة المخولة لها والمتمثلة في:

✓ الاهتمام بالمراسلات الواردة والصادرة بين مختلف المصالح؛

✓ تنظيم مواعيد المدير؛

✓ تولي مختلف العمليات الإدارية والمتمثلة في الإشراف على المكالمات الهاتفية، استقبال الملفات؛

✓ طباعة الوثائق والرسائل وكتابة البرقيات.

- **المكلف بالاتصال:** يقوم بمرافقة كافة العمليات الاتصالية داخل وخارج المؤسسة تتمثل مهامه فيما يلي:

✓ التنسيق بين المواعيد والبرامج الخاصة بالمدير داخل المؤسسة وخارجها؛

✓ استقبال كافة المكالمات الهاتفية في غياب المدير وضبط المواعيد؛

✓ استقبال المواطنين والسلطات وتسجيل الطلبات؛

- **قسم تقنيات الكهرباء والغاز:** يتكفل بكل ما يتعلق بصيانة الشبكة وتطويرها وتمثل مهامه فيما يلي:

✓ إصدار قرارات توقيف وبرمجتها بسبب الأشغال؛

✓ استعمال الرموز في برامج آلية لتسهيل العمل؛

✓ ضمان بقاء الشبكة تعمل بشكل جيد من خلال الإصلاحات وتصحيح الأخطاء فور وقوعها؛

✓ القيام بدراسات تنمية الولاية على عشر سنوات، وتوفير الاحتياجات.

- **المكلف بالوقاية:** وتتمثل أبرز مهامه فيما يلي:

✓ إعداد اجتماعات المديرية العامة، وزيادة ورشات العمل؛

✓ وضع معايير للنظافة والأمن، والمساهمة في توفير معدات الأمن؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - ولاية قلمة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

- ✓ تصنيف ملفات الحوادث المتعددة.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** تتمثل مهمته في الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء وذلك حول مختلف النزاعات القضائية، وتمثل مهامها فيما يلي:
  - ✓ متابعة تنفيذ القرارات القضائية، وتقدير وتحديد طلبات التعويض بمختلف أنواعها؛
  - ✓ المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛
  - ✓ تمثيل سونلغاز أمام القضاء؛
  - ✓ اتخاذ مختلف الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء والغاز.
- **قسم العلاقات التجارية:** يستقبل هذا الفرع زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال: الوصل والصيانة والتكلفة وذلك من خلال:
  - ✓ إحصاء المبيعات واعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين؛
  - ✓ استقبال الزبائن وخدمتهم وتلبية طلباتهم؛
  - ✓ إعداد الفواتير من أجل الزبائن والمشاركين في شبكات الغاز والكهرباء.
- **مساعد الأمن الداخلي:** تتلخص مهامه فيما يلي:
  - ✓ إعداد مخططات الأمن الداخلي للمديرية العامة؛
  - ✓ ضمان الرقابة الداخلية من خلال القيام بزيارات دورية لهيكل المديرية العامة؛
  - ✓ المتابعة الدائمة لكل مجالات الرقابة الداخلية للمديرية.
- **قسم الموارد البشرية:** يعتبر هذا القسم قلب الإدارة وله دور هام بها، ومن أهم وظائفه الرئيسية ما يلي:
  - ✓ تحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها؛
  - ✓ السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -قالمة-
  - ✓ تحيد قوائم المستفيدين من الحوافز وإعداد تكوين للعامل البشري في المؤسسة؛
  - ✓ التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات كمخطط التشغيل ومخطط التكوين.
- **قسم المالية والمحاسبة:** يحظى هذا القسم بأهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، ويوجد به العديد من المصالح (مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة المراقبة والتفتيش) وتتمثل مهام هذه المصالح فيما يلي:
  - ✓ المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات؛
  - ✓ تسجيل الملفات المحاسبية وإعطائها رقم تسلسلي؛
  - ✓ متابعة العمليات اليومية المالية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز وتكون المراقبة خاصة فيما يخص السيولة؛
  - ✓ التكفل برواتب المورد البشري التابع للشركة؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

- ✓ التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات الخاصة بالمؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- قسم دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: وتتمثل مهامه فيما يلي:
  - ✓ إنجاز منشآت الكهرباء والغاز في موقعها الضروري؛
  - ✓ جمع الملفات التقنية للمنشآت التي تنجز؛
  - ✓ دراسة الطلبات المستقبلية من المديرية الجهوية ومديرية الاستغلال.
- خلية المراقبة والمفتشية: تتمثل مهامها في التالي:
  - ✓ الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن؛
  - ✓ مراقبة احترام القواعد والتعليمات العامة والخاصة؛
  - ✓ العمل على التأكد من ربط الزبائن الجدد (عملية المتابعة من تقديم الزبون للطلب إلى غاية تزويده بالخدمة).
- قسم تخطيط الكهرباء والغاز: تتمثل أبرز مهامه في:
  - ✓ التنسيق مع مختلف الأقسام خاصة قسم تقنيات الكهرباء والغاز؛
  - ✓ دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز؛
  - ✓ توفير مزيد من الحماية والتحكم وتقليل الأخطاء (تخفيض التكاليف) والتشغيل الأكثر كفاءة؛
  - ✓ التخطيط لمنشآت الغاز والكهرباء المستقبلية؛
  - ✓ تصميم نظم توزيع الكهرباء والغاز لتلبية طلبات الزبائن.
- قسم إدارة الصفقات: يعتبر من الأقسام الحيوية في المؤسسة، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، ومن مهامه:
  - ✓ ضمان تمثيل سونلغاز على مستوى المحلي أحسن تمثيل؛
  - ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
  - ✓ الجمع بين مؤسسة سونلغاز والمؤسسات المجاورة.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ومن مهامه:
  - ✓ صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي؛
  - ✓ التطبيقات في ميدان الإعلام الآلي؛
  - ✓ تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي فيما يخص الأجهزة الموجودة على مستوى المديرية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

- قسم الشؤون العامة: يهتم هذا القسم بتوفير مستلزمات العمل للحفاظ على سيره في ظروف جيدة، ويختص هذا القسم باقتناء أثاث المكتب، الخزائن، ولوازم المكتب، أقلام وأوراق وغيرها، ولا بد من الاحتفاظ باحتياطي في المخزن لتلبية حاجات المورد البشري.

### المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز مؤسسة وطنية تغطي كامل التراب الوطني، يتركز نشاط هذه المؤسسة على المورد البشري الذي يتميز بالكفاءة حيث يعتبر أحسن استثمار، تقوم المؤسسة بالاهتمام بهذا المورد لتحقيق أهدافها المسطرة بفعالية لتأدية خدماتها على أكمل وجه، ولذلك فهي تقوم بالعديد من الوظائف التي تخص الموارد البشرية أهمها ما يلي:

### الفرع الأول: التوظيف

يكون التوظيف في مؤسسة سونلغاز حسب الاحتجاج، حيث تقوم المؤسسة بإرسال طلبات التوظيف إلى مديرية التوجيه لولاية قسنطينة ليم بعد ذلك تحويل الطلب إلى مديرية التوجيه في الجزائر، وأخيرا يتم توجيهه إلى الوكالة المحلية للتشغيل لتقوم بتحضير قائمة للمتشحين حسب الشروط المطلوبة من طرف المؤسسة، وتقوم بعدها مؤسسة سونلغاز بإجراء امتحانات للمتشحين: امتحان كتابي وآخر شفوي وتقني ونفسي، ليم على أساسهم اختيارا الموظف المناسب للوظيفة الشاغرة.

### الفرع الثاني: التكوين والتدريب

تقوم مؤسسة سونلغاز -قالمة- بتكوين الموظفين لديها في ثلاثة مراكز على مستوى التراب الوطني:

- مركز عين مليلة والبليدة: والذي يختص بالجانب التقني للمؤسسة، حيث يغطي كل مركز مجموعة من الولايات.

- مركز بن عكنون: يختص بالجوانب الأخرى التي يحتاجها المورد البشري لتكون لديه الكفاءة في القيام بمهامه.

وهناك أربعة أنواع من التدريب أو التكوين التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز وتمثل فيما يلي:

- تكوين متخصص: يكون في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة أو الشركة، وتكون مدته 6 أشهر فأكثر.

- الرسكلة: تجرى كذلك في مراكز التكوين، تكون مدتها من أسبوع إلى 21 يوم، ويتم اعتمادها عند دخول تقنيات جديدة.

- تكوين متخصص: يكون التكوين الخاص بالغاز والخاص بالكهرباء متماثلين في مدة التكوين مدته 6 أشهر، ويكون التكوين بشكل نظري وتطبيقي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

- التكوين بالخارج: تعتمد عليه المؤسسة عند استيرادها لمعدات وتجهيزات من الخارج، ولا تتعدى مدة هذا التكوين عادة الأسبوع، ولا تلجأ إليه المؤسسة كثيرا لأنه يتطلب تكاليف مرتفعة مقارنة بالأنواع السابقة.

#### الفرع الثالث: التحفيز.

هناك عدة أنواع من الحوافز التي تقدمها مؤسسة سونلغاز لموظفيها والتي تتمثل فيما يلي:

- **منحة المردودية الفردية:** تحدد هذه المنحة كل ثلاثة أشهر، حيث يتم تحفيز الموظفين على أساس مجهوداتهم الفردية، يتم تقييم المجهود بعلامة من عشرون ليتحصلوا بعدها على نسبة تحسب انطلاقا من أجرهم القاعدي.

- **منحة التشجيع:** هي منحة سنوية تمنح للعاملين، وتحسب على أساس النتائج التي تحصلت عليها الشركة في سنة محددة.

- **ميداليات العمل والاستحقاق:** تمنح للعمال على أساس الأقدمية في المؤسسة ابتداء من 15 سنة خدمة، وتخضع لشروط محددة.

- **ترقية سنوية:** يتم كل سنة دراسة ملفات الترقية السنوية للعاملين بالمؤسسة، حيث تخضع هذه الأخيرة إلى شروط وتمنح للعمال الذين تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط.

#### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية كان لا بد من تجسيد ذلك ميدانيا، وذلك من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة محددة وسنحاول عرض وتحليل المعطيات، وفيما يلي سيتم عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى استعراض أهم مصادر جمع البيانات والأساليب والأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع العينة عن مجموع الأفراد الذين سيتم دراستهم من خلال البحث، وفيما يخص مجتمع العينة في هذه الدراسة فهو يتمثل في أفراد مؤسسة سونلغاز. أما بالنسبة للعينة فيقصد بها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>.

وحسب موضوع الدراسة المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة- فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الأفراد الموظفين في مؤسسة سونلغاز بقالمة والذين يقدر عددهم بـ 400 موظف وذلك من مختلف المستويات المهنية. ونظرا لعدم القدرة على الوصول إلى جميع مفردات الدراسة فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي قدر عددها بـ 40 موظفا مقسمة إلى ذكور وإناث على مختلف الأعمار، المستويات، المناصب والخبرة، حيث تم توزيع 55 استمارة تم استرجاع 40 منها أي ما نسبته 80% من الاستمارات الموزعة.

#### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

للقيام بعملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس اعتمدنا على أدوات عديدة نذكر منها:

#### ❖ الملاحظة:

وهي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها باعتماد أسلوب علمي ومنظم ومخطط وهادف، وذلك بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، دار الوائل للطباعة و النشر، الطبعة الثانية ، الأردن، 1999، ص84

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص73

ولقد تم استخدام الملاحظة في هذا البحث نظرا لأهمية هذه الأخيرة في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ❖ المقابلة:

تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وتعرف على أنها عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجرى بين الباحث وبين أحد أفراد عينة البحث بهدف الحصول على بيانات تساهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة واضحة ودقيقة وإيجاد الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup> ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة وذلك للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث تاريخها، أهدافها، دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية...

#### ❖ الاستبيان:

وهو عبارة عن وسيلة للحصول على الإجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض، ويقوم المفحوص بملئه بنفسه.<sup>2</sup> ولقد تم توزيع الاستبيان على عينة المجتمع التي تم اختيارها بطريقة عشوائية والتي قدر عددها في هذا البحث في 40 موظفا بالمؤسسة محل الدراسة. ولقد احتوى الاستبيان الموزع على العينة على جزئين: الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتمثل في الاستبيان الرئيسي والذي يضم 35 سؤالاً تم تقسيمها إلى محورين هي:

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قلمة.

- المحور الثاني: الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز - قلمة.

#### ❖ الوثائق الداخلية للمؤسسة:

تعتبر من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في البحث، وتتمثل في مختلف الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، والتي تشمل جميع المعلومات والبيانات التي يمكن استخدامها من طرف الباحث وبالأسلوب الذي يناسب بحثه.

وتكمن أهمية هذه الوثائق والسجلات في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص 95

<sup>2</sup> زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

استمارة البحث وحدها.<sup>1</sup> حيث تمكننا من الحصول على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة و منتم التزويد ببعض المعطيات والبيانات الضرورية والمتمثلة في:

- بيانات حول تاريخ المؤسسة وتعريفها؛
- بيانات حول أهمية وأهداف المؤسسة؛
- بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة؛
- بيانات حول واقع عمل ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لاستخدامه في جمع المعلومات والبيانات، حيث قسم إلى قسمين:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المرتبطة بالنوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية.

**القسم الثاني:** يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين، وذلك كما يلي:

- المحور الأول بعنوان: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة - وقد تضمن هذا المحور 21 عبارة؛

- المحور الثاني بعنوان: الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز - قالمة - وقد تضمن هذا المحور 14 عبارة.

ولقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث تعطى:

الدرجة 5: تعطى لعبارة موافق بشدة.

الدرجة 1: تعطى لعبارة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الحماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> الطاهر الواني، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 164

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونغاز - قالمة

ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس الخمسة للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى درجات المقياس وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): طول الخلايا

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية حيث تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي spss v27 وهو اختصار لـ: (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط سيرمان: لقياس والتأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح ووصف خصائص العينة المدروسة، وتحديد استجابة الأفراد لعبارات محاور الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة التوجه العام لآراء أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن الاستبيان؛
- اختبار كلومغروف سمرنوف وشايبرو ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة؛
- اختبار ستودنت لعينة واحدة: لدراسة الفروق بين المتوسطات.

### المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة لتكون النتائج أكثر دقة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

#### الفرع الأول: قياس صدق الاستبيان

و يتمثل في مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، ويشمل على ما يلي:

- **صدق المحكمين:** حيث تم عرض استمارة الاستبيان لأستاذ متخصص للتحكيم وإبداء رأيه في مدى تغطيتها لمختلف جوانب الموضوع وملاءمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه وللغرض الذي وضعت لأجله.

- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

✓ **صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول**

يوضح الجدول الموالي نتائج معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول (إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقالملة) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (03): **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الأول من المحور الأول**

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
1	تضع المؤسسة خطة واضحة لتحديد الاحتياجات من الموظفين.	0.091	0.271
2	تعتمد المؤسسة على الترقية لسد احتياجاتها في المناصب الشاغرة.	0.289	0.071
3	تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية.	0.000	0.636
4	يتم اختيار المرشحين للوظائف حسب معايير واضحة.	0.001	0.500
5	هناك اختبارات لقياس مدى كفاءة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.	0.000	0.652
6	تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على تقييم المشرف للموظفين الجدد.	0.000	0.529
7	تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات لاستلام المناصب المهمة.	0.000	0.683

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم 3 الذي يوضح لنا صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول، تبين لنا أن العبارتين رقم 1 و 2 غير دالتين إذ بلغ مستوى المعنوية العبارتين على الترتيب 0.091 و 0.271 بمعامل ارتباط 0.287 و 0.071 على التوالي، أما باقي عبارات البعد الأول و المتمثلة في 3 و 4 و 5 و 6 و 7 فهي دال، و منه يتسم المحور الأول بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي و هو ما معناه ان جميع عبارات البعد الأول ترتبط فيما بينها مع المحور الأول.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونغاز - قالمة

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثاني من المحور الأول

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
1	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم.	0.038	0.330
2	تعكس معايير التقييم التي تعتمد عليها المؤسسة حقيقة أداء الموظفين.	0.007	0.419
3	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	0.000	0.612
4	يتلقى الموظفون الذين تم تعيينهم تكوينا لاستيعاب مهام الوظيفة التي سيشغلونها.	0.014	0.386
5	عند الترقية يكون هناك تكوينا للمنصب الجديد.	0.000	0.666
6	بعد التكوين يصبح الموظف أكثر قدرة على أداء عمله.	0.001	0.491
7	تتخذ المؤسسة قرارات التكوين بناء على نتائج عملية التقييم.	0.000	0.569

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثاني من المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية في بعد تقييم وتكوين الموارد البشرية، فوجدنا جميع عبارات البعد الثاني المعنون بتقييم وتكوين الموارد البشرية حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة 0.05، فقد تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.330- و0.666).

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثالث من المحور الأول

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثالث من المحور الأول

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
1	يتوفر بالمؤسسة نظام واضح لتحديد الأجور والرواتب.	0.296	0.169
2	يتناسب الأجر الممنوح للموظف مع جهده المبذول في العمل.	0.001	0.516
3	تتفق الأجور والرواتب المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق.	0.010	0.403
4	يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة والوضوح.	0.022	0.362
5	تحدد المؤسسة المكافآت والحوافز التي يستحقها الموظفون بناء على أدائهم.	0.000	0.694

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

0.324	0.041	يقلل نظام الحوافز من التغييب ومن التهرب من العمل.	6
0.734	0.000	تشجع المؤسسة الأفكار والآراء الجديدة	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الموضح برقم 5 الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول، تبين لنا أن العبارة رقم 1 غير دالة إذ بلغ مستوى المعنوية للعبارة الأولى 0.296 بمعامل ارتباط 0.169، أما باقي عبارات البعد الثالث الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة فهي دال.

- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز-قالمة-

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بالمحور
1	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بإرضاء مواردها البشرية.	0.000	0.563
2	تشعر بالارتياح في وظيفتك الحالية.	0.002	0.472
3	تشعر بالرضا عن الطريقة التي يتم بها العمل.	0.000	0.633
4	لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في عملك.	0.000	0.699
5	تشعر بالتزام أكثر نحو عملك.	0.067	0.293
6	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع احتياجاتك.	0.000	0.562
7	هناك تناسب بين نوع المكافآت والحوافز ومستوى الأداء.	0.000	0.653
8	يساعد تقدير وتتمين الجهود على تحقيق الرضا لديك.	0.000	0.560
9	طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة.	0.000	0.747
10	هناك عدالة في حصولك على الفرص التكوينية.	0.000	0.823
11	هناك عدالة في حصولك على الترقية.	0.000	0.655
12	هناك تواصل وتفاهم بين موظفي المؤسسة.	0.000	0.629
13	يسود جو تعاوني في المؤسسة التي تعمل بها.	0.000	0.604
14	يساهم التعامل الجيد على زيادة حرص الأفراد على موارد المؤسسة والمحافظة عليها.	0.078	0.282

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

يوضح الجدول صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلقة بالرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز قالمة، وذلك بحساب معاملات الارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له، فوجدنا جميع أبعاد استبيان حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة 0.05 فقد تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.282 و 0.823) وهي درجة مرتفعة، بخلاف العبارتين الخامسة والعبارة الرابعة عشر غير دالتين إذ بلغ مستوى المعنوية العبارة الرابعة 0.067 و العبارة الرابعة عشر 0.078 على التوالي بمعامل ارتباط 0.293 و 0.282 على التوالي، فقد تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.282 و 0.823) وهي درجة مرتفعة.

➤ **الصدق البنائي:** وهو الذي يتم قياسه من خلاله قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط سييرمان للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

المحور	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	0.000	0.785
المحور الثاني: الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	0.000	0.830

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) بأن: معاملات الارتباط بين جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 وبذلك تعتبر جميع المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، ويقصد بثبات أداة الدراسة قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج عند تكرار تطبيقه في قياس نفس الشيء أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف تطبيقية مشابهة، معنى ذلك أنه لو قمنا بتكرار الاختبارات لمرة متعددة على الفرد، لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار وذلك بأن الاختبار يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد.

### - طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام هذه الطريقة لقياس مستوى ثبات الاستبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

بمؤسسة سونغاز - قالمة

الجدول رقم (8): نتائج ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
35	0.913

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه نتائج ألفا كرونباخ ويتضح منه أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.913، وهذه القيمة أكبر من 0.8 ومنه نستنتج أنه ثابت مثالي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات وأفراد عينة الدراسة

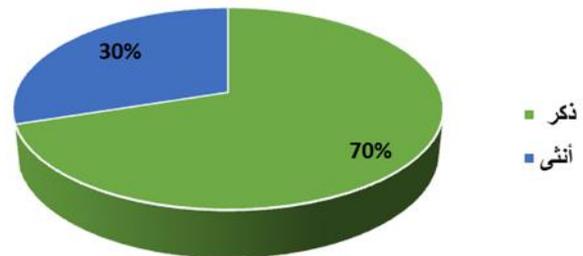
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).  
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	28	70 %
أنثى	12	30 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (09)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونغاز - قالمة

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن عدد الموظفين الذكور بلغ 28 موظف من مجموع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 40، أي ما نسبته 70% من عدد أفراد العينة، كما نلاحظ أن عدد الموظفين الاناث بلغ 12 موظفة وهو ما يمثل 30% من عدد أفراد العينة.

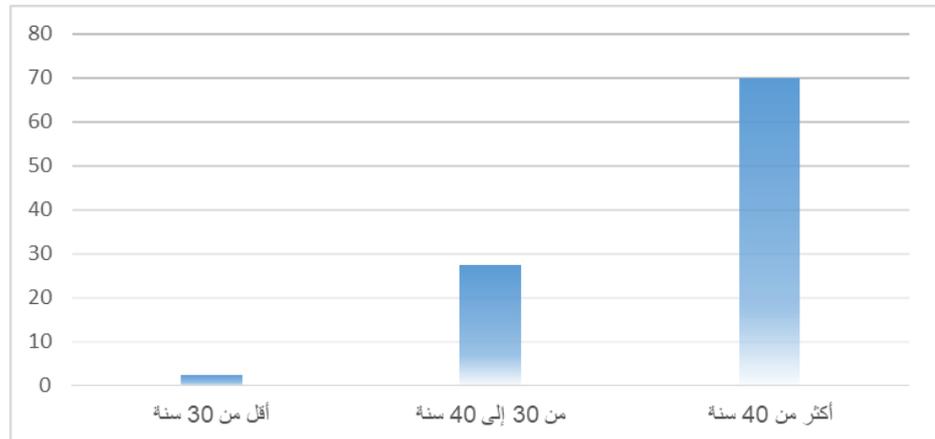
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يتوزع أفراد العينة حسب معيار العمر إلى ثلاثة فئات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	2.5%
من 30 إلى 40 سنة	11	27.5%
أكثر من 40 سنة	28	70%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (10)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتجاوز أعمارهم 40 سنة وبنسبة 70% وهي الفئة الأكثر تكرارا، لتليها الفئة المحصورة بين 30 و40 سنة وذلك بنسبة 27.5%، في حين قدرت نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ: 2.5% وهي نسبة قليلة جدا.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونغاز - قالمة

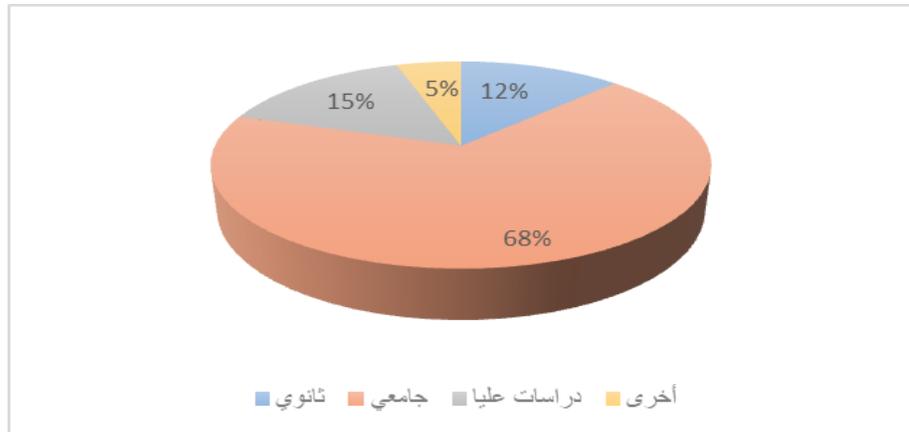
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى أربع مستويات علمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	5	12.5 %
جامعي	27	67.5 %
دراسات عليا	6	15 %
أخرى	2	5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (11)

يلاحظ من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة أن نسبة 68% يحملون شهادة جامعية وهي النسبة الأعلى في أفراد العينة، وتليها نسبة 15% الذين يحملون شهادات الدراسات العليا، ثم تليها نسبة 12% التي تمثل حملة شهادة التعليم الثانوي، وأخيرا نسبة 5% كانت من نصيب شهادات أخرى ومستويات تعليمية مختلفة وهي النسبة الأقل في أفراد العينة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

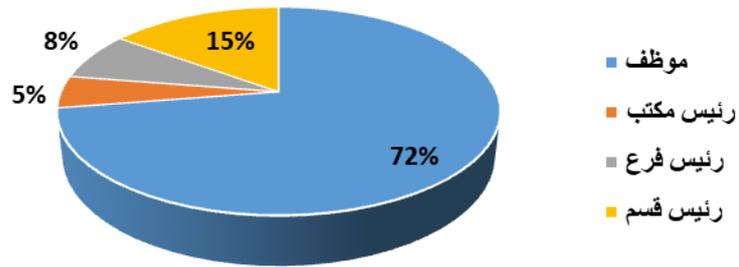
### بمؤسسة سونغاز - قالمة

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي إلى أربع مناصب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	29	72.5 %
رئيس مكتب	2	5 %
رئيس فرع	3	7.5 %
رئيس قسم	6	15 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss  
الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (12)

استنادا للجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة التي استحوذت على نسبة 72% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خاصة بمن يشغلون منصب موظف أي ما عدده 29 فردا، تليها فئة رؤساء الأقسام بـ 6 أفراد بنسبة 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم أخيرا كل من فئة رئيس فرع بنسبة 8% ورئيس مكتب بـ 5%.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة العملية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الخبرة العملية إلى أربعة أصناف موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	7.5 %
من 5 إلى 10 سنوات	9	22.5 %

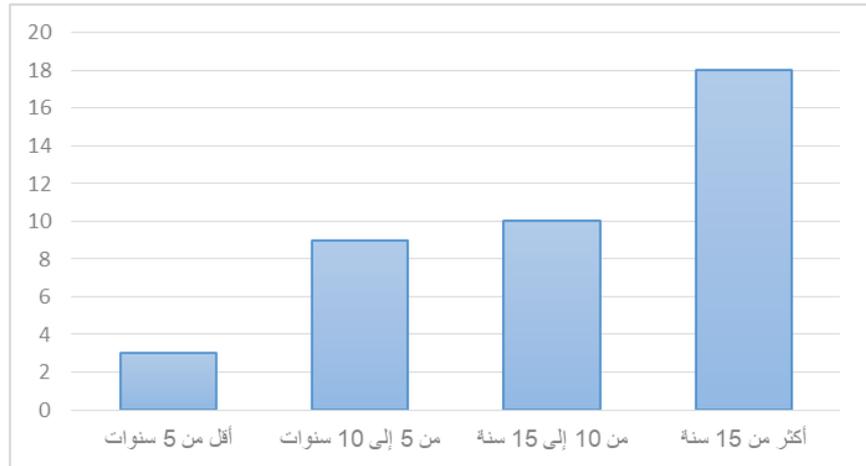
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

من 10 إلى 15 سنة	10	25 %
أكثر من 15 سنة	18	45 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (13)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الأفراد الذين تفوق خبراتهم 15 سنة قدر بـ 18 فردا أي ما يقارب نسبته 45%، وفيما يخص الفئة الثانية والتي قدرت بـ 10 أفراد فهي خاصة بمن تنحصر خبرتهم بين 10 و 15 سنة وبنسبة 25 %، أما المرتبة الثالثة فهي خاصة بمن تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات حيث قدرت بنسبة 22.5 % ما يعادل 9 مستجوبين من إجمالي أفراد العينة، في حين نجد أن 7 % من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أي ما يوازي 3 أفراد مستجوبين من إجمالي 40 عينة.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في التعرف ودراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، أستعرض في هذا الجزء التحليلي الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، حيث يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	A1	9	22.5	21	52.5	5	12.5	5	12.5	—	—	3.85	0.146	موافق
02	A2	5	12.5	22	55	7	17.5	5	12.5	1	2.5	3.63	0.151	موافق
03	A3	4	10	16	40	9	22.5	9	22.5	2	5	3.28	0.172	محايد
04	A4	6	15	18	45	9	22.5	7	17.5	—	—	3.58	0.151	موافق
05	A5	7	17.5	25	62.5	4	10	4	10	—	—	3.88	0.130	موافق
06	A6	4	10	26	65	7	17.5	2	5	1	2.5	3.75	0.128	موافق
07	A7	8	20	13	32.5	10	25	6	15	3	7.5	3.43	0.189	موافق
08	A8	6	15	24	60	5	12.5	5	12.5	—	—	3.78	0.136	موافق
09	A9	1	2.5	17	42.5	8	20	9	22.5	5	12.5	3.00	0.179	محايد
10	A10	4	10	17	42.5	8	20	9	22.5	2	5	3.30	0.172	محايد
11	A11	4	10	20	50	6	15	8	20	2	5	3.40	0.171	موافق
12	A12	4	10	20	50	8	20	7	17.5	1	2.5	3.48	0.156	موافق
13	A13	7	17.5	20	50	7	17.5	3	7.5	3	7.5	3.63	0.174	موافق
14	A14	6	15	19	47.5	8	20	6	15	1	2.5	3.58	0.160	موافق
15	A15	14	35	23	57.5	2	5	1	2.5	—	—	4.25	0.106	موافق بشدة
16	A16	9	22.5	17	42.5	6	15	7	17.5	1	2.5	3.65	0.174	موافق
17	A17	8	20	17	42.5	7	17.5	4	10	4	10	3.53	0.193	موافق
18	A18	4	10	14	35	10	25	9	22.5	3	7.5	3.18	0.179	محايد
19	A19	3	7.5	15	37.5	6	15	11	27.5	5	12.5	3.00	0.193	محايد
20	A20	9	22.5	15	37.5	7	17.5	7	17.5	2	5	3.55	0.186	موافق
21	A21	4	10	12	30	9	22.5	7	17.5	8	20	2.93	0.207	محايد

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

0.149	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
-------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز قد بلغ (3.65) وانحراف معياري قدره (0.149) وهو يدل على أن أفراد العينة يوافقون على عبارات هذا المحور، وتم تحديد العبارات التي أكدت على تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال ترتيب عبارات المحور التي تنتمي لهذا المستوى، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية وهي كما يلي:

جاءت العبارة الخامسة عشر "يتوفر بالمؤسسة نظام واضح لتحديد الأجور والرواتب"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري ب 0.106 وهذا يعني أنهم موافقون بشدة على أن المؤسسة تتوفر على نظام واضح لتحديد الأجور والرواتب، مما قاد العبارة في الاتجاه الموافق بشدة.

احتلت العبارة الخامسة "هناك اختبارات لقياس مدى كفاءة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة" المرتبة الثانية إذ اتفقت العينة على الإجابة موافق، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.88، وانحرافها المعياري 0.130، وهذا يعني أن هناك اختبارات لقياس مدى كفاءة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ومنه تتجه العبارة إلى الاتجاه الموافق.

العبارة الأولى "تضع المؤسسة خطة واضحة لتحديد الاحتياجات من الموظفين" احتلت المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.85، وانحراف معياري 0.146، مما يعني أن العبارة تتجه إلى الاتجاه الموافق.

جاءت لعبارة الثامنة "يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري قدره 0.136 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم .

جاءت العبارة السادسة "تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على تقييم المشرف للموظفين الجدد" في المرتبة الخامسة إذ اتفق أفراد العينة على الإجابة موافق، مما أدى إلى اتجاه العبارة في الاتجاه الموافق بمتوسط حسابي بلغ 3.75، وانحراف معياري 0.128 بمعنى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على تقييم المشرف للموظفين الجدد.

العبارة السادسة عشر "يتناسب الأجر الممنوح للموظف مع جهده المبذول في العمل" احتلت المرتبة السادسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 0.174 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن الأجر الممنوح والرواتب المدفوعة للموظف تتناسب مع الجهد المبذول واتجاهها في الاتجاه الموافق.

جاءت العبارتين الثانية والثالثة عشر على الترتيب "تعتمد المؤسسة على الترقية لسد احتياجاتها في المناصب الشاغرة"، "بعد التكوين يصبح الموظف أكثر قدرة على أداء عمله" في المرتبة السابعة إذ بلغ متوسطهما الحسابي 3.63، والانحراف معياري للعبارة الثانية 0.151 والآخرى 0.174 مما يعني أن العبارتين تتجهان إلى الاتجاه الموافق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونغاز - قالمة

جاءت العبارتين الرابعة و الرابعة عشر على التوالي: "يتم اختيار المرشحين للوظائف حسب معايير واضحة" ، "تتخذ المؤسسة قرارات التكوين بناء على نتائج عملية التقييم" في المرتبة الثامنة اذ بلغ متوسطهما الحسابي 3.58، ووصل الانحراف المعياري إلى 0.151 بالنسبة للعبارة الرابعة ، و 0.160 بالنسبة للعبارة الرابعة عشر أي توافق الإجابات وعدم تشتتها حول مضمون العبارتين وبالتالي يمكن أن نستنتج أن العبارة تتجه في الاتجاه الموافق.

العبارة عشرون: " يقلل نظام الحوافز من التغيب والتهرب من العمل" جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري قدره 0.186 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة ومنه تتجه نحو الموافق. العبارة السابعة عشر: "تتفق الأجور والرواتب المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.53 والانحراف المعياري قدره 0.193 وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على العبارة وبالتالي تتجه في الاتجاه الموافق.

العبارة الثانية عشر: " عند الترقية يكون هناك تكوين للمنصب الجديد" احتلت المرتبة الحادية عشر اذ بلغ المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف المعياري 0.156 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه عند الترقية يكون هناك تكويناً للمنصب الجديد، و منه تتجه نحو الموافق.

العبارة السابعة: "تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات لاستلام المناصب المهمة" احتلت المرتبة الثانية عشر وقدر المتوسط الحسابي ب3.43 وبلغ الانحراف المعياري 0.172، مما يعني أن العبارة تسلك الاتجاه الموافق. ويدل ذلك على اعتماد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات لاستلام المناصب المهمة.

العبارة الحادية عشر: "يتلقى الموظفون الذين تم تعيينهم تكويناً لاستيعاب مهام الوظيفة التي سيشغلونها" احتلت المرتبة الثالثة عشر اذ قدر المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 0.171 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن الموظفون الذين تم تعيينهم يتلقون تكويناً لاستيعاب مهام الوظيفة التي سيشغلونها.

احتلت العبارة العاشرة: "تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية" المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري قدره 0.172 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون لهذه العبارة ومنه تتجه نحو الاتجاه المحايد.

العبارة الثالثة: "تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية" جاءت بالمرتبة الخامسة عشر اذ بلغ متوسطها الحسابي 3.28، والانحراف المعياري 0.172، مما يعني أن العبارة تسلك الاتجاه المحايد.

العبارة الثامنة عشر: "يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة و الوضوح" احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري قدره 0.179 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون على أن نظام الحوافز بالمؤسسة يتميز بالعدالة والوضوح، و بالتالي العبارة تسلك الاتجاه المحايد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

جاءت العبارتين التاسعة والتاسعة عشر على الترتيب: "تعكس معايير التقييم التي تعتمدها المؤسسة حقيقة أداء الموظفين"، "تحدد المؤسسة المكافآت والحوافز التي يستحقها الموظفون بناء على أدائهم" في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3.00 والانحراف المعياري للعبارة التاسعة قدره 0.179 و التاسعة عشر قدر ب0.193 هذا يعني أن أفراد العينة محايدون لهذه العبارة مما يجعلها تسلك الاتجاه المحايد.

جاءت العبارة الواحدة والعشرون: "تشجع المؤسسة الأفكار والآراء الجديدة" في المرتبة الثامنة عشر، بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري قدره 0.207 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون للعبارة وبالتالي تتجه نحو الاتجاه المحايد.

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
22	B1	7.5	3	30	12	20	8	35	14	7.5	3	0.179	محايد
23	B2	7.5	3	45	18	15	6	17.5	7	15	6	0.197	محايد
24	B3	15	6	35	14	12.5	5	30	12	7.5	3	0.197	محايد
25	B4	12.5	5	35	14	37.5	15	7.5	3	7.5	3	0.167	محايد
26	B5	20	8	65	26	12.5	5	-	-	2.5	1	0.119	موافق
27	B6	17.5	7	45	18	12.5	5	22.5	9	2.5	1	0.175	موافق
28	B7	15	6	30	12	27.5	11	22.5	9	5.0	2	0.179	محايد
28	B8	17.5	7	62.5	25	12.5	5	7.5	3	-	-	0.123	موافق
30	B9	12.5	5	27.5	11	25	10	30	12	5	2	0.180	محايد
31	B10	10	4	30	12	20	8	30	12	10	4	0.189	محايد
32	B11	12.5	5	37.5	15	15	6	25	10	10	4	0.196	محايد
33	B12	10	4	30	12	32.5	13	25	10	2.5	1	0.161	محايد
34	B13	7.5	3	30	12	30	12	27.5	11	5	2	0.166	محايد
35	B14	17.5	7	57.5	23	15	6	7.5	3	2.5	1	0.144	موافق

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

0.169	3.34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
-------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز قد بلغ (3.34) وانحراف معياري قدره (0.169) وهو يدل على أن أفراد العينة لديهم درجة محايدة على عبارات هذا المحور، وتم تحديد العبارات التي أكدت على وجود الرضا الوظيفي التي تنتمي لهذا المستوى ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية وهي كما يلي :

العبارة الخامسة "تشعر بالتزام أكثر نحو عملك" حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف المعياري قدره 0.119 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون الشعور بالتزام أكثر نحو العمل، أي اتجاه أفراد العينة إلى الاتجاه الموافق.

جاءت العبارة الثامنة "يساعد تقدير وتثمين الجهود على تحقيق الرضا لديك" في المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري قدره 0.123 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن تقدير وتثمين الجهود يساعد على تحقيق الرضا لديهم، وبالتالي اتجاه أفراد العينة إلى الاتجاه الموافق.

جاءت العبارة الرابعة عشر " يساهم التعامل الجيد على زيادة حرص الأفراد على موارد المؤسسة والمحافظة عليها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف المعياري 0.144 وهذا يعني موافقتهم على أن التعامل الجيد يساهم على زيادة حرص الأفراد على موارد المؤسسة والمحافظة عليها، وبالتالي اتجاه العبارة نحو الاتجاه الموافق.

احتلت العبارة السادسة "الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع احتياجاتك" المرتبة الرابعة إذ قدر المتوسط الحسابي 3.53 والانحراف المعياري قدره بـ 0.175 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن الراتب الذين يتقاضونه يتناسب مع احتياجاتهم، وبالتالي اتجاه العبارة نحو الاتجاه الموافق.

جاءت العبارة الرابعة "لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في عملك" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره بـ 3.38 وانحراف معياري 3.38 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون فيما يخص رغبتهم الكبيرة في الاستمرار في العمل، وبالتالي اتجاه أفراد العينة إلى الاتجاه المحايد.

احتلت العبارة السابعة "هناك تناسب بين نوع المكافآت والحوافز ومستوى الأداء" المرتبة السادسة إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.28 والانحراف المعياري قدره 0.179 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون فيما يخص التناسب بين نوع المكافآت والحوافز ومستوى الأداء، وبالتالي اتجاه العبارة نحو الاتجاه المحايد.

جاءت العبارتين الثالثة و الثانية عشر على الترتيب "تشعر بالرضا عن الطريقة التي يتم بها العمل"، "هناك تواصل و تفاهم بين موظفي المؤسسة" على الترتيب في المرتبة السابعة إذ قدر المتوسط الحسابي للعبارتين بـ 3.20

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

والانحراف المعياري للعبارتين على التوالي قدر بـ 0.197 ، 0.161 و هذا يعني أن أفراد العينة محايدون للشعور بالارتياح عن الطريقة التي يتم بها العمل، و بالتالي اتجاه العبارة نحو الاتجاه المحايد. العبارة الحادية عشر التي تنص على "هناك عدالة في حصولك على الترقية" جاءت في المرتبة الثامنة، إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 3.18 والانحراف المعياري قدره 3.18 وهذا يعني محايدة أفراد العينة للعبارة ما يعني اتجاهها إلى الاتجاه المحايد.

جاءت العبارتين الثانية والتاسعة على التوالي "تسعر بالارتياح في وظيفتك الحالية"، "طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة" في المرتبة التاسعة، حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارتين 3.13 والانحراف المعياري للعبارة الثانية بـ 0.197 والعبارة التاسعة بـ 0.980 و بالتالي اتجاه أفراد العينة نحو الاتجاه المحايد.

العبارة الثالثة عشر التي تنص على "يسود جو تعاوني في المؤسسة التي تعمل بها" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.144 وهذا يعني أن العبارة تتجه نحو الاتجاه المحايد.

احتلت العبارة العاشرة "هناك عدالة في حصولك على الفرص التكوينية" المرتبة الحادية عشر إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.00 والانحراف المعياري قدره 0.189 وهذا يعني أن العبارة تتجه إلى الاتجاه المحايد.

جاءت العبارة الأولى "تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بإرضاء مواردها البشرية" في المرتبة الثانية عشر إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.95 والانحراف المعياري قدره 0.179 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون فيما يخص تولي اهتماما كبيرا بإرضاء مواردها البشرية، و بالتالي اتجاه العبارة الاتجاه المحايد.

### المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المؤسسة لمواردها البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بقالمة للإلمام بما سبق قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بأبعاد مواردها البشرية: تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتكوين مواردها البشرية.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتعويض وتخفيض مواردها البشرية.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يتمتع موظفي مؤسسة سونلغاز بمستوى من الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة قمنا باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي.

ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (16): اختبار "كلموغروف سمرنوف" و"شapiro ويلك" للتوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	كلموغروف	شapiro ويلك
1	إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة-	0.178	0.280
2	الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة-	0.200	0.272

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق وبالاعتماد على اختبار كلموغروف سمرنوف نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاو الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها اعتمادا على اختبار شapiro ويلك.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

○ الفرضية الصفرية: لا تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية

○ الفرضية البديلة: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	Sig
إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	1.168	2.021	39	0.251

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالة

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية المحسوب sig يساوي (0.251) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن مؤسسة سونلغاز تعمل على الاهتمام بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية. كذلك نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (1.168) أقل من القيمة المجدولة (2.021) ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتكوين مواردها البشرية سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

○ الفرضية الصفرية: لا تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتكوين مواردها البشرية

○ الفرضية البديلة: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتكوين مواردها البشرية

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

Sig	درجة الحرية	قيمة t المجدولة	قيمة t المحسوبة	المحور الأول
0.000	39	2.021	4.719	إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالة-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن مؤسسة سونلغاز تعمل على الاهتمام بتقييم و تكوين مواردها البشرية كذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (4.719) أكبر من القيمة المجدولة (2.021) هذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتعويض وتحفيز مواردها البشرية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.
- الفرضية البديلة: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	5.672	2.021	39	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية sig يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما كبيرا بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.

كذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (5.672) أكبر من القيمة المجدولة (2.021) ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: يتمتع موظفي مؤسسة سونلغاز بمستوى من الرضا الوظيفي.

سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الثاني مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا يتمتع موظفي مؤسسة سونلغاز بمستوى من الرضا الوظيفي
- الفرضية البديلة: يتمتع موظفي مؤسسة سونلغاز بمستوى من الرضا الوظيفي.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
واقع الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	1.214	2.021	39	0.230

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

### بمؤسسة سونلغاز - قالمة

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي (0.230) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن موظفي مؤسسة سونلغاز لا يتمتعون بمستوى من الرضا الوظيفي.

كذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول، واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت، نجد أن القيمة المحسوبة (1.214) أقل من القيمة المجدولة (2.021) ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

#### خامسا: الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار الارتباط الخطي وذلك لقياس وجود علاقة الارتباط بين المتغيرين، وسنعمد على معامل الارتباط سييرمان، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

○ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بقالمة.

○ الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بقالمة.

نستعرض نتائج اختبار الارتباط الخطي في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (21): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية الثالثة

الرقم	المحور	معامل الارتباط سييرمان	Sig
1	إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة -	0.673	0.000
2	الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - قالمة -		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

#### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالة وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما كبيرا بتقييم وتكوين مواردها البشرية، وكذا منحها التعويضات اللازمة وتحفيزها وذلك سعيا منها لتحقيق الرضا لديهم، مما أدى إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ورغم ذلك ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تبين انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز بقالة.

# الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها، لذلك فإن تحقيق رضاه أصبح ضرورة حتمية يجب تحقيقها للمحافظة عليه من جهة ودفعه لتقديم أفضل ما لديه من جهة أخرى. إن تحقيق الرضا الوظيفي يمكن من تعزيز ولاء الموارد البشرية ويزيد من انتمائها للمؤسسة، فيساهم ذلك في تأديته ووظائفها بأكثر كفاءة وبالشكل الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، لذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي يعد ركنا أساسيا في تعزيز مستويات الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات، وفي تعزيز تنافسيتها وتحسين مكانتها في بيئة الأعمال.

### ❖ اختبار صحة الفرضيات:

من خلال دراستنا للموضوع وبناءا على ما تم التعرض إليه في الجانب النظري والدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز توصلنا إلى مجموعة من النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات والتي نوضحها فيما يلي:

#### ✓ الفرضية الأولى: يمكن الرضا الوظيفي من تحسين أداء الموارد البشرية.

وهي فرضية صحيحة حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العناصر التي تؤثر في أداء المورد البشري، وذلك من خلال زيادة الرغبة لديه بالعمل، وكذا زيادة مسؤوليته أكثر اتجاه وظيفته وبالتالي دعم قدرته على تحمل كل الضغوط والصعوبات التي يمكن أن تواجهه، كما أنه يساهم في رفع مستويات طموحه ودفعه لتوسيع أهدافه لتحسين مساره الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وتحسين كفاءته وأدائه لعمله.

#### ✓ الفرضية الثانية: تولى مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بمواردها البشرية.

وهي فرضية صحيحة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحقيق رضا العاملين لديها وذلك من خلال الاهتمام بتقييم وتكوين موظفيها بشكل مستمر، إضافة إلى اعتمادها على نظام حوافر متنوع سعيا منها لتوفير مختلف الشروط الضرورية للعمل.

#### ✓ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

### ❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### ➤ نتائج الجانب النظري:

- ✓ تتولى إدارة الموارد البشرية تسيير الأفراد من خلال مجموعة من الوظائف أهمها: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تنمية وتقييم الموارد البشرية، وكذا تحفيزها وتعويضها؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة وقيادتها، بالإضافة إلى دورها في الحفاظ عليها ومنعها من التسرب إلى المؤسسات المنافسة؛

## الخلاصة العامة

- ✓ تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة من العمليات المتشابكة التي يتم التخطيط لها مسبقاً؛
- ✓ تهتم إدارة الموارد البشرية بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لمواجهة مختلف التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية اللازمة لذلك؛
- ✓ يساعد الرضا الوظيفي في رفع معنويات الموظف الذي يساهم بدوره في اتقان عمله وتحسين أدائه؛
- ✓ يمتاز الرضا الوظيفي بعدم الاستقرار حيث أن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن رضا الفرد خلال فترة معينة لا يعني استمرار هذا الرضا مستقبلاً؛
- ✓ يتميز الرضا الوظيفي بالتغير المستمر وذلك نتيجة تعدد حاجات المورد البشري وتغير رغباته.

### ➤ نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ هناك إدارة فعالة للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقلمة تجلّى ذلك من خلال سعي هذه الإدارة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بمواردها البشرية؛
- ✓ تعمل إدارة الموارد البشرية على تعويض مواردها البشرية وتحفيزها لتحقيق الرضا لديهم؛
- ✓ رغم اهتمام إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعاملين أظهرت النتائج انخفاض مستويات الاهتمام بالتخطيط وتوظيف الموارد البشرية؛
- ✓ تهتم مؤسسة سونلغاز بتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال جهودها المبذولة في تكوينها وتطويرها؛
- ✓ رغم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة فقد تم التوصل إلى انخفاض مستويات الرضا لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

### ➤ الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن وضع الاقتراحات التالية:
- ✓ يجب على مؤسسة سونلغاز أن تولي اهتماماً كبيراً بإرضاء مواردها البشرية؛
- ✓ ضرورة فتح باب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة للوصول لأسباب انخفاض مستويات الرضا لدى الموارد البشرية؛
- ✓ العمل على الاهتمام أكثر بتخطيط مواردها البشرية؛
- ✓ العمل على خلق بيئة تنظيمية تبعث على الاطمئنان والاستقرار في العمل، وتشجيع العاملين على إعطاء آرائهم بشقّ المواضيع، حتى لا تقل رغبتهم عن الاستمرار في العمل؛
- ✓ ضرورة اتباع مؤسسة سونلغاز خطة واضحة وعادلة وكذا تتبع الطرق الموضوعية لتحديد المعايير المعتمدة في تقييم أداء موظفيها؛

## الذاتمة العامة

✓ يجب على مؤسسة سونلغاز أن تهتم بالتحفيز المعنوي للموظفين كتقديم شهادات التقدير والتميز والعمل على تحقيق العدالة الداخلية بين الموظفين، مما يزيد من التواصل والتفاهم والتعاون فيما بينهم وبالتالي تعزيز ولائهم لمؤسستهم.

### ➤ أفاق الدراسة:

ختاماً لدراستنا ونظراً لأهمية الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع كامتداد للبحث في هذا المجال:

✓ دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.

✓ نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.

# قائمة المراجع

### ❖ الكتب:

- 1- إبراهيم بلوط حسين، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، مصر، 2002
- 2- ابراهيم سليمان العوس صالح، ناجي جواد شوق، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 3- أحمد رفعت عبد الباقي سامح، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- 4- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال: أساسيات ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2022.
- 5- أحمد محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- البارودي منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
- 7- البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
- 8- برهان برقاي وفاء، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع ومؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013
- 9- بن علي بن محمود، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- 10- بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2019
- 11- جربوعة مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017
- 12- حجيم الطائي يوسف، فوزي العبادي هاشم، إدارة الموارد البشري: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 13- حجيم الطائي يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- 14- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 15- دابر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
- 16- سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب، الأردن، 2006

## قائمة المراجع

- 17- سامي خالد زهول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا، 2020
- 18- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1988
- 19- سيد خطاب عايدة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، مصر، 1999
- 20- سيد مصطفى احمد، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2013
- 21- عبد الرحمان التل وائل، عيسى مُجد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 22- عبد الرحمان حسن عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية، زاد ناشرون وموزعون، السعودية، 2022
- 23- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 24- عبد القادر عساف معتز، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008
- 25- عبد اللطيف عصام، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، مصر، 2015
- 26- عبيدات مُجد، أبو نصار مُجد، مبيضين عقلة، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار الوائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 1999
- 27- علي محمود إسماعيل، الرضا الوظيفي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2018
- 28- لرجاوي زياد، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين، 2010
- 29- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018
- 30- مُجد اسماعيل العريقي منصور، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، اليمن، 2012
- 31- مُجد السالم سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية، 1997
- 32- مُجد رجب بهنسى فايذة، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2011
- 33- مُجد عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002

- 34- مُجَّد مُجَّد يوسف شريف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2019
- 35- مُجَّد مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018
- 36- موسى أحمد مُجَّد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014
- 37- نائف البرنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية: ادارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- 38- هادي الحسيني صلاح، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 39- هادي الحسيني صلاح، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 40- هافارد بوب، كيف تقيم أداء موظفك، دار الفاروق للنشر، مصر، 2001
- 41- الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- 42- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005

### ❖ الأطروحات والرسائل:

- 1- إدريس تواتي، رؤية في إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
- 2- ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 3- بروش فاطمة الزهراء، أثر الخوافز على الرضا الوظيفي بمؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد - مناجنت، الجزائر، 2010.
- 4- جلال عبد الحلیم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016.

- 5- حكيمة دلهوم، استراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 6- رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة ملينة عريب- عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008.
- 7- رياض عبد القادر، تسيير و تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية: دراسة حالة سوناطراك-المديرية الجهوية لقسم الانتاج بحاسي الرمل-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- 8- سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص الإعلام ( منشورة ) كلية الإعلام، جامعة اليرموك، الكويت، 2017.
- 9- ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطرق الكمية المطبقة في التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيده-، الجزائر، 2017.
- 10- سمية قامون، العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص تنظيم و عمل ( غير منشورة )، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2015.
- 11- شلالى عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد دحل -البليدة-، الجزائر، 2007.
- 12- صراء بنت سالم بن عبد الله المقبالية، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، الأردن، 2022.
- 13- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

- 14- فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
- 15- مباركي صبرين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجّد خيضر - بسكرة- ، الجزائر ، 2014.
- 16- مُجّد حسن أبو شعير ،إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأمن الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال (غير منشورة)،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا-غزة- ،فلسطين ، 2016.
- 17- مُجّد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية المال والاعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
- 18- ميرفت توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين -إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة- ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك، 2012.
- 19- نجاة بوطوطن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، 2010.
- 20- هاجرة غانم، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة -دراسة حالة جامعة المسيلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 21- هواري معروف ،الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2017.
- 22- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005.

### ❖ المجلات:

- 1- بلقاضي الأمين، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفاثر البحوث العلمية، العدد 2، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، 2023
- 2- بوخمم عبد الفتاح، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة



الملحق رقم (2): استبيان الدراسة



جامعة أم القرى 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.



## استبيان البحث

سيدي الفاضل / سيدي الكريمة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة والضرورية لاستكمال دراسة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسات" بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز - قالمه-

ونظرا لمدى أهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة المتواضعة، نأمل من سيادتكم حسن التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة بدقة وموضوعية، كون صحة النتائج تعتمد على صدق وصحة إجاباتكم، فرأيكم عامل أساسي لنجاح دراستنا.

ونؤكد لكم أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا مسبقا على كرم التعاون.

تحت إشراف الأستاذة

إعداد الطالبتين:

مرابطي ياسمينه.

دبابغة إنصاف.

زوايمية غادة.

السنة الجامعية: 2024 / 2023.

و تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى

4- المنصب الوظيفي:

موظف  رئيس مكتب  رئيس فرع  رئيس قسم

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الاستبيان الرئيسي

ضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة:  
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قفالة-

## الملاحق

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق
<b>أولاً: تخطيط و توظيف الموارد البشرية:</b>						
01						تضع المؤسسة خطة واضحة لتحديد الإحتياجات من الموظفين.
02						تعتمد المؤسسة على الترقية لسد إحتياجاتها في المناصب الشاغرة.
03						تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية.
04						يتم إختيار المرشحين للوظائف حسب معايير واضحة.
05						هناك إختبارات لقياس مدى كفاءة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
06						تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على تقييم المشرف للموظفين الجدد.
07						تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات لاستلام المناصب المهمة.
<b>ثانياً: تقييم وتكوين الموارد البشرية:</b>						
08						يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري و منتظم.
09						تعكس معايير التقييم التي تعتمدها المؤسسة حقيقة أداء الموظفين.
10						تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
11						يتلقى الموظفون الذين تم تعيينهم تكويناً لاستيعاب مهام الوظيفة التي سيشغلونها.
12						عند الترقية يكون هناك تكويناً للمنصب الجديد.
13						بعد التكوين يصبح الموظف أكثر قدرة على أداء عمله.
14						تتخذ المؤسسة قرارات التكوين بناءً على نتائج عملية التقييم.

ثالثا: تعويض وتخفيض الموارد البشرية:						
					15	يتوفر بالمؤسسة نظام واضح لتحديد الأجور والرواتب.
					16	يتناسب الأجر الممنوح للموظف مع جهده المبذول في العمل.
					17	تتفق الأجور و الرواتب المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق.
					18	يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة والوضوح.
					19	تحدد المؤسسة المكافآت و الحوافز التي يستحقها الموظفون بناء على أدائهم.
					20	يقلل نظام الحوافز من التغيب ومن التهرب من العمل.
					21	تشجع المؤسسة الأفكار والآراء الجديدة

المحور الثاني: الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز-قائمة-

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بإرضاء مواردها البشرية.	01
					تشعر بالارتياح في وظيفتك الحالية.	02
					تشعر بالرضا عن الطريقة التي يتم بها العمل.	03
					لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في عملك.	04
					تشعر بالتزام أكثر نحو عملك.	05
					الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع احتياجاتك.	06
					هناك تناسب بين نوع المكافآت و الحوافز ومستوى الأداء.	07
					يساعد تقدير وتتمين الجهود على تحقيق الرضا لديك.	08

## الملاحق

					09	طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة.
					10	هناك عدالة في حصولك على الفرص التكوينية.
					11	هناك عدالة في حصولك على الترقية.
					12	هناك تواصل وتفاهم بين موظفي المؤسسة.
					13	يسود جو تعاوني في المؤسسة التي تعمل بها.
					14	يساهم التعامل الجيد على زيادة حرص الأفراد على موارد المؤسسة و المحافظة عليها.

الملحق رقم (3): محكمين الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
خالد بن جلول	أستاذ التعليم العالي	العلوم الاقتصادية	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

الملحق رقم (4): مخرجات v27 spss

مخرجات التفرغ الخاصة بمحاور الدراسة

1-مخرجات محور البيانات الشخصية:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	70,0	70,0	70,0
	أنثى	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 30-40 سنة	11	27,5	27,5	30,0
	أكثر من 40 سنة	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	12,5	12,5	12,5
	جامعي	27	67,5	67,5	80,0
	دراسات عليا	6	15,0	15,0	95,0
	أخرى	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	29	72,5	72,5	72,5
	ئيس مكتب	2	5,0	5,0	77,5
	رئيس فرع	3	7,5	7,5	85,0
	رئيس قسم	6	15,0	15,0	100,0

## الملاحق

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	7,5	7,5	7,5
	سنوات 5-10	9	22,5	22,5	30,0
	سنة 10-15	10	25,0	25,0	55,0
	أكثر من 15 سنة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## 2- مخرجات المحور الأول ❖ مخرجات البعد الأول (تخطيط وتوظيف الموارد البشرية)

تستخدم المؤسسة خطة واضحة لتحديد الاحتياجات من الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	5	12,5	12,5	25,0
	موافق	21	52,5	52,5	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على الترقية لسد احتياجاتها في المناصب الشاغرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	22	55,0	55,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الملاحق

### تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	9	22,5	22,5	27,5
	محايد	9	22,5	22,5	50,0
	موافق	16	40,0	40,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### يتم اختيار المرشحين للوظائف حسب معايير واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	17,5	17,5	17,5
	محايد	9	22,5	22,5	40,0
	موافق	18	45,0	45,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total		40	100,0	100,0

### هناك اختبارات لقياس مدى كفاءة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	10,0	10,0	20,0
	موافق	25	62,5	62,5	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

### تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على تقييم المشرف للموظفين الجدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	7,5
	محايد	7	17,5	17,5	25,0
	موافق	26	65,0	65,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات لاستلام المناصب المهمة

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	6	15,0	15,0	22,5
	محايد	10	25,0	25,0	47,5
	موافق	13	32,5	32,5	80,0
	موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### ❖ مخرجات البعد الثاني (تقييم وتكوين الموارد البشرية)

يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	5	12,5	12,5	25,0
	موافق	24	60,0	60,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	9	22,5	22,5	35,0
	محايد	8	20,0	20,0	55,0
	موافق	17	42,5	42,5	97,5
	موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	9	22,5	22,5	27,5
	محايد	8	20,0	20,0	47,5
	موافق	17	42,5	42,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الملاحق

يتلقى الموظفون الذين تم تعيينهم تكوينا لاستيعاب مهام الوظيفة التي سيشغلونها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	8	20,0	20,0	25,0
	محايد	6	15,0	15,0	40,0
	موافق	20	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عند الترقية يكون هناك تكوينا للمنصب الجديد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	20,0
	محايد	8	20,0	20,0	40,0
	موافق	20	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

بعد التكوين يصبح الموظف أكثر قدرة على أداء عمله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	20	50,0	50,0	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتخذ المؤسسة قرارات التكوين بناء على نتائج عملية التقييم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	6	15,0	15,0	17,5
	محايد	8	20,0	20,0	37,5
	موافق	19	47,5	47,5	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

❖ مخرجات البعد الثالث (تعويض وتحفيز الموارد البشرية)

تتخذ المؤسسة قرارات التكوين بناء على نتائج عملية التقييم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	2	5,0	5,0	7,5
	موافق	23	57,5	57,5	65,0
	موافق بشدة	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتناسب الأجر الممنوح والرواتب المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	20,0
	محايد	6	15,0	15,0	35,0
	موافق	17	42,5	42,5	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتفق الأجر والرواتب المدفوعة بالمؤسسة مع المعدلات السائدة في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	10,0	10,0	20,0
	محايد	7	17,5	17,5	37,5
	موافق	17	42,5	42,5	80,0
	موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتميز نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدالة والوضوح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	9	22,5	22,5	30,0
	محايد	10	25,0	25,0	55,0
	موافق	14	35,0	35,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة المكافآت والحوافز التي يستحقها الموظفون بناء على أداؤهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	11	27,5	27,5	40,0
	محايد	6	15,0	15,0	55,0
	موافق	15	37,5	37,5	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقلل نظام الحوافز من التغيب ومن التهرب من العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
	محايد	7	17,5	17,5	40,0
	موافق	15	37,5	37,5	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الأفكار والآراء الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	37,5
	محايد	9	22,5	22,5	60,0
	موافق	12	30,0	30,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### 3- مخرجات المحور الثاني

تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بإرضاء مواردها البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	14	35,0	35,0	42,5
	محايد	8	20,0	20,0	62,5
	موافق	12	30,0	30,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تشعر بالارتياح في وظيفتك الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,0	15,0	15,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	32,5
	محايد	6	15,0	15,0	47,5
	موافق	18	45,0	45,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تشعر بالرضا عن الطريقة التي يتم بها العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	12	30,0	30,0	37,5
	محايد	5	12,5	12,5	50,0
	موافق	14	35,0	35,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لديك رغبة كبيرة في الاستمرار في عملك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	15,0
	محايد	15	37,5	37,5	52,5
	موافق	14	35,0	35,0	87,5

## الملاحق

موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### تشعر بالتزام أكثر نحو عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
محايد	5	12,5	12,5	15,0
موافق	26	65,0	65,0	80,0
موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع احتياجاتك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	9	22,5	22,5	25,0
محايد	5	12,5	12,5	37,5
موافق	18	45,0	45,0	82,5
موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### هناك تناسب بين نوع المكافآت والحوافز ومستوى الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	9	22,5	22,5	27,5
محايد	11	27,5	27,5	55,0
موافق	12	30,0	30,0	85,0
موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### يساعد تقدير وتثمين الجهود على تحقيق الرضا لديك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
محايد	5	12,5	12,5	20,0
موافق	25	62,5	62,5	82,5
موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0

## الملاحق

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	12	30,0	30,0	35,0
محايد	10	25,0	25,0	60,0
موافق	11	27,5	27,5	87,5
موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### هناك عدالة في حصولك على الفرص التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	12	30,0	30,0	40,0
محايد	8	20,0	20,0	60,0
موافق	12	30,0	30,0	90,0
موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### هناك عدالة في حصولك على الترقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	10	25,0	25,0	35,0
محايد	6	15,0	15,0	50,0
موافق	15	37,5	37,5	87,5
موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### هناك تواصل وتفاهم بين موظفي المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	10	25,0	25,0	27,5
محايد	13	32,5	32,5	60,0
موافق	12	30,0	30,0	90,0

## الملاحق

موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### يسود جو تعاوني في المؤسسة التي تعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	11	27,5	27,5	32,5
	محايد	12	30,0	30,0	62,5
	موافق	12	30,0	30,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### يساهم التعاون الجيد على زيادة حرص الأفراد على موارد المؤسسة والمحافظة عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	10,0
	محايد	6	15,0	15,0	25,0
	موافق	23	57,5	57,5	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## 4-مخرجات معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ لمجموع أسئلة الاستمارة

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

,913	35
------	----

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
واقع إدارة الموارد البشرية	,126	40'	,178	,963	40	,280
الرضا الوظيفي	,119	40	,200 <sup>*</sup>	,963	40	,272
دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الوظيفي	,134	40	,117	,941	40	,059

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضية الفرعية الأولى

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,983	,751		3,972	,000
الاهتمام بتخطيط والتوظيف	,212	,181	,199	1,168	,251

a. Variable dépendante :

الفرضية الفرعية الثانية:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.311	,340		3,859	,000
الاهتمام بتقييم وتكوين الموارد البشرية	,512	,108	,533	4,719	,000

a. Variable dépendante :

الفرضية الفرعية الثالثة:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

## الملاحق

	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,980	,341		2,870	,006
1 الاهتمام بتخطيط والتوظيف الاهتمام بالتعويض وتحفيز مواردها البشرية	,605	,107	,604	5,672	,000

a. Variable dépendante :

الفرضية الرئيسية الثانية:

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,492	,405		1,214	,230
1 واقع الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز	,713	,120	,623	5,965	,000

a. Variable dépendante :

الفرضية الرئيسية الثالثة:

GET

FILE='C:\Users\ZAHRA\Downloads\4\_5996756256344250606.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

COMPUTE X=MEAN(الرضا الوظيفي, إدارة الموارد البشرية).

EXECUTE.

NONPAR CORR

/VARIABLES=إدارة الموارد البشرية X

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created		12-JUN-2024 00:55:03
Input	Data	C:\Users\ZAHRA\Downloads\4_5996756256344250606.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=إدارةالمواردالبشريةX /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Number of Cases Allowed	629145 cases

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Users\ZAHRA\Downloads\4\_5996756256344250606.sav

### Correlations

			إدارةالمواردالبشرية	X
Spearman's rho	إدارةالمواردالبشرية	Correlation Coefficient	1,000	,886**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	40	40
X		Correlation Coefficient	,886**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=الرضا الوظيفيX
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## NonparametricCorrelations

Notes

Output Created		12-JUN-2024 00:55:26
Input	Data	C:\Users\ZAHRA\Downloads\4_599675625 6344250606.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=الرضاالوظيفيX /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,10
	Number of Cases Allowed	629145 cases

a. Based on availability of workspace memory

Correlations

			الرضاالوظيفي	X
Spearman's rho	الرضاالوظيفي	Correlation Coefficient	1,000	,856**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	40	40
X		Correlation Coefficient	,856**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية وتوضيح دورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة، وذلك بهدف التعرف على مستوى رضا الموظفين عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومختلف وظائفها، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك لقياس مختلف المتغيرات للتمكن من الوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، حيث خضع هذا الاستبيان الموزع للمعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (V27 spss).

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لها دورا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال تأثير وظائفها في رضا مواردها البشرية .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، وظائف إدارة الموارد البشرية.

## Abstract :

This study aims to shed light on human resource management and clarify its role in achieving job satisfaction in economic institution. A field study was conducted at the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company in Guelma, to assess employee satisfaction with human resource management and its various functions. To achieve the study's objectives, a questionnaire containing a set of phrases was distributed to a random sample included all job categories in the institution. This questionnaire underwent statistical analysis by the statistical program spss v27 to ensure accurate and reliable results.

The study concluded that human resource management at Sonelgaz plays an essential role in achieving job satisfaction through the impact of its functions on the satisfaction of its human resources.

**Keywords:** human resources management, job satisfaction, human resources management functions.